

V WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE

O mundo empresarial e a questão social

Porto Alegre, 2 a 5 de maio de 2006 – PUCRS

GT 1 – O mundo do trabalho e o empresariado

Geração, transmissão e distribuição de energia social no processo de privatização das empresas do setor elétrico paulista

Antonio José Pedroso Neto

Doutor em Ciências Sociais
Professor do Instituto Municipal de
Ensino Superior de Bebedouro
“Victorio Cardassi” — IMESB

Resumo

Após 1995, as empresas do setor elétrico paulista promoveram ações de transformação organizacional que viabilizaram a privatização. Como se deu a dinâmica dessas transformações num ambiente onde os agentes das transformações sabiam que estavam vivendo um momento marcado por experiências similares que resultavam em desmantelamento do corpo de funcionários? As transformações na Empresa Caso implicaram em uma luta política pela sua redefinição. Analisamos o campo do poder da empresa no qual tanto as demandas e pressões externas (governo estadual), quanto as internas foram processadas: um projeto de modernização organizacional era o locus por excelência desse campo. Procuramos demonstrar como foi possível constituir o grupo de agentes que o realizou — conjunto de funcionários —, como esse projeto ganhou dinâmica e por quais mecanismos seus arautos — alto escalão — impuseram seus constrangimentos ao corpo de funcionários. Com o projeto de modernização organizacional, os arautos da modernização, aspirando fazer uma “reengenharia”, um downsize, transcenderam seus limites, incorporaram e repreenderam as resistências e as críticas e perseguiram seus objetivos próprios.

INTRODUÇÃO

Desde o início dos anos 1990 as empresas estatais brasileiras passaram por um amplo processo de privatização e de reestruturação societária, patrimonial e organizacional. Na

segunda metade da década, o processo estendeu-se às empresas do setor elétrico e resultou na privatização de 23 delas (BNDES, 2002: 41). Antes, durante e após a privatização as empresas passaram por um contexto marcado por diversas ações de mudanças organizacionais¹. De modo geral, após a privatização essas ações continuaram, e algumas ganharam relevância e foram mais impactantes, como é o caso do enxugamento do quadro de funcionários por meio de programas de incentivo ao desligamento e a implementação de tecnologias que substituem ou aumentam a produtividade da mão-de-obra de modo geral.

No Estado de São Paulo, os dirigentes e demais funcionários das estatais paulistas do setor se depararam com a decisão firme do governador recém-eleito de privatizá-las, e conheceram, já no início da sua gestão, as iniciativas da Secretaria de Energia do Estado de São Paulo (SEESP) para dar andamento e cabo ao processo, a começar pela nomeação de presidentes e diretores das empresas que fossem afins com o horizonte da possível privatização. Tanto a privatização como as mudanças organizacionais foram realizadas sob incentivos e constrangimentos institucionais, políticos e econômicos. Entretanto, foram realizadas pelos próprios funcionários das empresas. Foram os agentes com longa história nas empresas, e imersos em suas relações sociais locais, que mediarão os incentivos e os constrangimentos aludidos e que também contribuirão para criá-los.

A bibliografia nacional da área de ciência política sobre a política de privatização já teve expoentes como Tavares de Almeida (1999). E, mais especificamente sobre as privatizações no setor elétrico, também já existe uma bibliografia produzida: Pingelli Rosa, Tolmasquim, Linhares (1998); Tolmasquim, Oliveira e Campos (2002); Leal Ferreira (2000); Biazzi, Cintra, Althun, Bonini, Granja e Pechet (1999). De modo geral, esses estudos foram desenvolvidos por engenheiros e economistas que tratam de diversas faces do setor elétrico e das empresas, embasados em dados históricos e quantitativos, principalmente².

¹ Ações de mudanças organizacionais, no âmbito deste artigo, significa que as empresas realizaram desde a desverticalização e a cisão de suas atividades por área (geração, transmissão e distribuição), até a subdivisão dessas áreas em unidades de negócios, passando pela introdução de tecnologias (administrativas, informacionais, de telecomunicação, de equipamentos), pela redistribuição do pessoal pelas novas subsidiárias criadas, pelo desligamento de pessoal via programas de incentivo ao desligamento, pela terceirização de atividades, mudanças no sistema de suplementação de aposentadorias, promoção de treinamento de pessoal, renegociação de contratos, corte de gastos em programas de austeridade financeira, exposição das empresas a auditorias externas para avaliação de seus ativos, suas dívidas, seu potencial de novos negócios e, especialmente, para auxiliá-las a realizar processos de reorganização.

² Por exemplo: histórico da constituição e das mudanças do modelo institucional do setor elétrico nos Estados e na Federação; políticas governamentais para o setor; críticas às políticas governamentais; e, especialmente, uma grande quantidade de dados quantitativos que abrangem desde as características técnicas e econômico-financeiras das empresas antes da privatização, até avaliações e projeções de cenários futuros após ela no novo modelo institucional, passando por dados sobre despesas operacionais, faturamento, produtividade, lucratividade,

No entanto, no espaço dessa bibliografia não há um estudo concreto e mais delimitado que tenha se empenhado em compreender *como* se deu a dinâmica interna das empresas, ou seja, *como* se deu a dinâmica do pessoal das empresas para levar a cabo os processos de transformação que, no nível macro e genérico, parte dessa bibliografia nomeia de mudança de “*cultura organizacional*”, mudança de “*cultura administrativa*”, introdução de “*modernas tecnologias de gestão*”. Há um vácuo na literatura quanto à dinâmica das relações sociais dentro das empresas neste período de transformações. É bem nisso que procuramos situar nosso enfoque sociológico.

A análise que ora vamos apresentar pretendeu excursionar pelo correspondente empírico desta lacuna da bibliografia, ou, dito de outra forma, procurou abrir a “caixa preta” das mudanças alardeadas e propor uma descrição e uma explicação de como os processos foram desdobrados pelos agentes, por quais agentes e sob que condições. Este é o nosso problema: *como*? Como os agentes promoveram essas mudanças? Que agentes promoveram essas mudanças? O que os impulsionou? O que os constrangeu? Como conseguiram impô-las ao restante dos funcionários? Por quais mecanismos? Como o restante dos funcionários compôs com ou resistiu a essas mudanças? Nosso *problema* é explicar como as mudanças organizacionais e a privatização ocorreram a partir da análise da dinâmica das relações sociais internas à organização.

Centramos nossa análise em uma Empresa Caso (EC), que é uma ocorrência variante dos acontecimentos mais gerais, e, dentro dessa empresa, focamos nos agentes de um processo de “*modernização*”, na linguagem autóctone, e nas forças sociais organizadas; as entidades representativas dos funcionários — sindicais e profissionais. De modo geral, o fato é que objetivamente uma fração dos funcionários das empresas do Setor elétrico Paulista (SEP) interagiu e trabalhou para fazer acontecer diversas transformações em suas respectivas empresas. Estas mudanças facilitariam sua privatização, fundamentalmente as relacionadas às cisões que deram origem às novas empresas e, particularmente na Empresa Caso, as relacionadas a um processo de mudança organizacional que começou por volta do segundo semestre de 1995 e teve desdobramentos até pelo menos fins do ano de 2001. Trata-se de uma sucessão de projetos de modernização e reengenharia³.

dimensão do pessoal, perfil das dívidas, da rentabilidade dos ativos, etc., produzidos e analisados em séries temporais.

³ Internamente, reengenharia significava detalhar e redesenhar os processos com base em novas tecnologias, buscando aumentar a produtividade do pessoal, diminuir custos e concentrar as atividades da empresa nas que dão mais retorno financeiro em relação aos ativos aplicados.

Analicamente, podemos dizer que, na EC, a chamada “*modernização*” ocorreu em três momentos⁴. No primeiro momento, ela foi uma iniciativa de funcionários do alto escalão e demais funcionários, entre setembro de 1995 e abril de 1996 aproximadamente. Esse é o período do primeiro Projeto de Modernização Organizacional⁵, primeira modernização. Em um segundo momento, essa iniciativa ganhou outra dinâmica, envolveu um número maior de funcionários diretamente e indiretamente, envolveu empresas de consultoria, envolveu as diferentes forças políticas atuantes na EC (sindicatos, associações profissionais, Conselho de Representante de Empregados) e realizou uma mudança na estrutura organizacional⁶, uma reengenharia de processos e a implantação piloto de novos processos. Nesse momento se trata do Segundo Projeto de Modernização Organizacional, da segunda modernização. E, por fim, o terceiro momento ocorreu após a privatização quando os novos processos, em parte oriundos da reengenharia, foram largamente implantados. Nossa pesquisa completa abarcou os dois primeiros períodos, mas neste artigo, por questão de espaço, vamos nos referir somente à primeira modernização, ou doravante simplesmente à modernização.

Nosso problema torna-se mais preciso e ganha mais um elemento. Temos que explicar **como** se deu a **dinâmica da modernização** em um **contexto crítico** onde os funcionários da EC sabiam que experiências de mudanças organizacionais nas empresas, de modo geral, **resultavam em dismantelamento do corpo de funcionários**. Esses fatos, chamados de *downsizing*⁷, eram especialmente mais certos de ocorrerem se a empresa fosse estatal e estivesse “na lista” das que seriam privatizadas, como era o caso das empresas do SEP. Como foi possível constituir e dar dinâmica a um grupo ativo de agentes empenhados em realizar (e realizou) uma “*modernização*” em um momento da história das empresas e da economia brasileira, e do mundo, marcado por experiências concretas e sabidas de que as mudanças organizacionais nas empresas, no extremo as reengenharias, de fato, resultavam em

⁴ Trata-se de uma sucessão de projetos de “*modernização organizacional*”, na linguagem autóctone. Na empresa, a expressão *modernização da empresa* tinha a conotação do conjunto das diretrizes, das propostas, dos projetos, dos planos e das ações concretas de mudanças organizacionais.

⁵ Este projeto tinha um nome específico que não vamos reproduzir no texto. O mesmo vale para o projeto de modernização subsequente.

⁶ Mudanças na estrutura organizacional quer dizer reorganização dos órgãos da empresa (departamentos, divisões, setores da sua sede e das suas unidades regionais: regionais, distritos, seccionais), fundamentalmente sua extinção, e a implantação de novas unidades baseadas em centros de resultados, em muitos aspectos autônomos. Na conceituação de Fligstein, seria a passagem de uma estrutura funcional-unitária para uma estrutura multidivisional. Esse autor utiliza a idéia de estrutura organizacional fazendo referência “*ao desenho da organização e das linhas de autoridade que ligam as divisões da organização e as divisões com o escritório central*” (Fligstein, 1993: 16).

⁷ Achatamento da pirâmide organizacional especialmente com a eliminação de órgãos, postos e cargos gerenciais.

desmantelamento e diminuição do corpo de funcionários? Como foi possível, dado que esses agentes sabiam que o desmantelamento do corpo de funcionários começaria fundamentalmente por funcionários como eles: engenheiros, gerentes e funcionários em postos conquistados em função da posse de diploma de nível de superior, de uma carreira relativamente longa premiada com aumentos salariais e demais benefícios, reconhecimentos correlatos à senioridade e com estabilidade de emprego firmada tradicionalmente em sucessivos acordos coletivos?

A EMPRESA COMO CAMPO: A MODERNIZAÇÃO COMO UM ESPAÇO DE LUTA POLÍTICA PELA IMPOSIÇÃO DE SENTIDO

A modernização é um espaço social⁸ onde ocorreram, de forma visível e condensada, os conflitos e as alianças entre os diferentes agentes e onde foi produzido o impulso de todos os interessados na transformação organizacional e dos que se envolveram e trabalharam, interessados ou não. Desta forma, o estudo que busca explicar os móveis da dinâmica dos agentes durante o processo de mudanças organizacionais e durante o processo de privatização pode ser realizado a partir da estrutura deste campo social e das tomadas de posições dos agentes que nele interagem.

Os agentes da modernização representam um espaço de posições objetivas e um espaço das possíveis tomadas de posições simbólicas onde as representações da empresa estavam em conflito. A hipótese deste trabalho é que os agentes melhores situados no espaço das posições objetivas tomam as posições simbólicas homólogas. E, por conta da posição objetiva, das disposições que possuem, tendem a conseguir, com mais eficácia e com menos resistência, a mobilização dos outros agentes, isto é, a imposição das suas representações de empresa e a canalização da energia social em direção a fazê-las acontecer.

A reestruturação organizacional da empresa significou um processo de mobilização de seus agentes para transformá-la no que tange aos processos de trabalho, à introdução de processos tecnológicos, à terceirização de atividades, à mobilização dos agentes para justificar essas transformações frente aos seus colegas, etc. Mas, segundo a perspectiva que estamos

⁸ O espaço social “é o lugar, relativamente estável, da coexistência dos pontos de vista, no duplo sentido de posições na estrutura da distribuição do capital (econômico, informacional, social) e dos poderes correspondentes, mas também de **reações práticas** a esse espaço ou de representações desse espaço, produzidas a partir desses pontos por meio dos habitus estruturados, e duplamente informados, quer pela estrutura do espaço, quer pela estrutura dos esquemas de percepção que lhe são aplicados” (Bourdieu, 2001: 223). Grifos do autor.

adotando, a reestruturação implicou fundamentalmente em uma luta política pela redefinição da empresa.

*“Uma luta política é uma luta cognitiva (prática e teórica) pelo poder de impor a visão legítima do mundo social, ou melhor, pelo reconhecimento, acumulado sob a forma de um capital simbólico de notoriedade e respeitabilidade, que confere autoridade para impor o conhecimento legítimo do **sentido** do mundo social, de sua significação atual edna direção na qual ele vai e deve ir. O trabalho de **wordmaking**, o qual, como observa Nelson Goodman, ‘consiste em colocar à parte e em colocar junto, freqüentemente ao mesmo tempo’, a juntar e a separar, tende, quando se trata do mundo social, a construir e a impor os princípios de divisão aptos a conservar ou a transformar esse mundo ao transformar a visão dessas divisões, portanto dos grupos que o compõem e de suas relações. Trata-se, em certo sentido, de uma política de percepção com vistas a manter ou a subverter a ordem das coisas, ao transformar ou ao conservar as categorias por meio das quais tal ordem é percebida, e as palavras através das quais ela é expressa. O esforço para informar e orientar a percepção, e o esforço para explicitar a experiência prática do mundo caminham juntos, uma vez que um dos móveis da luta simbólica é o poder de conhecimento, ou seja, o poder sobre os instrumentos incorporados de conhecimento, os esquemas de percepção e de apreciação do mundo social, os princípios de divisão que, num momento determinado do tempo, determinam a visão do mundo (rico/pobre, branco/negro, nacional/estrangeiro, etc.) e o poder de fazer ver e de fazer crer que lhe é inerente” (Bourdieu, 2001: 226)⁹.*

Nas lutas para modificar o mundo modificando a representação do mundo, os agentes assumem posições que dependem da sua posição objetiva no mundo social. Desta forma, o objetivo dos agentes empenhados em transformar a empresa passa necessariamente pela transformação da representação que eles mesmos e os outros agentes têm de si mesmos, do mundo e da empresa. Quer dizer, a transformação de um determinado modelo de empresa passa pela mediação dos agentes. A ação desses agentes depende do poder que têm de mudar a representação que um conjunto mais amplo de agentes tem do mundo social. Na perspectiva bourdieusiana, o poder dos agentes para transformar a representação do mundo social depende do capital simbólico que têm acumulado, quer dizer, da posição deles neste espaço (honra, crédito, reputação, notoriedade, glória, enfim, reconhecimento), condição essencial para o exercício da violência simbólica, que é o poder de impor princípios de visão e divisão do mundo, de mudar a representação do mundo¹⁰.

⁹ Grifos do autor.

¹⁰ “A violência simbólica é essa coerção que se institui por intermédio da adesão que o dominado não pode deixar de conceder ao dominante (portanto, à dominação), quando dispõe apenas, para pensá-lo e para pensar a si mesmo, ou melhor, para pensar sua relação com ele, de instrumentos de conhecimento partilhados entre si e que fazem surgir essa relação como natural, pelo fato de serem, na verdade, a forma incorporada da estrutura

Para dar conta das estratégias colocadas em prática pelos funcionários da EC para transformá-la, propomos estudar a “*empresa como campo*”, como uma unidade relativamente autônoma, determinada também por sua estrutura interna, produto da sua história (Bourdieu, 2000: 252-253). Nesta perspectiva, consideramos que as diretrizes de transformação adotadas pelos agentes da transformação dependeram das diretrizes do governo estadual, então seu controlador. Entretanto, consideramos que elas dependeram também das providências tomadas dentro da empresa, resultantes da interpretação e redefinição das diretrizes do governo pelos agentes em interação sob os constrangimentos de um campo do poder na empresa, que é a própria empresa. Quer dizer, dependeram da estrutura das relações de força entre os diferentes agentes ou grupo de agentes constituintes da empresa, que poderiam perseguir estratégias diferentes, compartilhadas ou antagônicas (Bourdieu, 2000: 160).

Nas ocasiões em que se tomam decisões, sejam elas ordinárias ou extraordinárias, estão presentes as preocupações que os diferentes dirigentes têm (através deles grupos profissionais, ou outras forças sociais) com as atividades que realizam e, assim, com suas disposições e com seus interesses específicos. Neste sentido, eles procuram promover suas posições, objetivando identificar seus interesses específicos com os interesses da empresa, e transformar ou perpetuar o equilíbrio de forças entre as atividades e funções que realizam ou com as quais seus interesses estão ligados. Segundo as observações de Bourdieu,

“os agentes se orientam em função de instituições e de antecipações do senso prático, que deixa muito frequentemente o essencial no estado implícito e que se engaja, sobre a base de experiência adquirida na prática, nas estratégias práticas, no duplo senso de implícitas, e não teóricas, e de cômodas, adaptadas às exigências e às urgências da ação” (Bourdieu, 2000: 20)¹¹.

Adotando essa perspectiva, devemos buscar explicações para o engajamento dos agentes na transformação da empresa, e mesmo para contê-la, no conjunto das suas disposições, constituídas ao longo de suas trajetórias, dentro e fora da empresa. Neste sentido, o princípio do engajamento no trabalho, na possibilidade de mudar ou não a perspectiva de carreira, situa-se no *habitus* historicamente constituído¹², que “*é um princípio de ação muito*

da relação de dominação; ou então, em outros termos, quando os esquemas por ele empregados no intuito de se perceber e de se apreciar, ou para perceber e apreciar os dominantes (elevado/baixo, masculino/feminino, branco/negro, etc.), constituem o produto da incorporação das classificações assim naturalizadas, cujo produto é seu ser social” (Bourdieu, 2001: 206-207).

¹¹ Todas as citações de obras estrangeiras contidas neste texto são traduções livres do autor.

¹² *Habitus “é espontaneidade condicionada e limitada. Ele é esse princípio autônomo que faz com que a ação não seja simplesmente uma reação imediata a uma realidade bruta, mas uma resposta ‘inteligente’ a um aspecto*

econômico que assegura uma enorme economia de cálculo (notavelmente do cálculo dos custos de pesquisa e de medida) e também de tempo, recurso particularmente raro na ação” (Bourdieu, 2000: 262). As estratégias dos agentes se determinam via um inumerável conjunto de decisões que são o produto da relação entre os interesses e as disposições dos agentes situados em determinadas posições nas relações de forças na empresa, e a capacidade que eles têm de fazer valer estes interesses e disposições. Isso tudo depende do peso dos diferentes agentes, ou seja, do volume e da estrutura dos seus respectivos capitais:

“as estratégias dos dirigentes engajados na luta de concorrência no seio do campo do poder de uma empresa e as visões de futuro, as previsões, os projetos ou planos que eles trabalham para impor dependem notavelmente do volume e da estrutura do seu capital, de preferência econômico (ações, etc.) ou de preferência escolar, e, mais especialmente, a este nível, da espécie de capital escolar que possuem e também da posição — elas mesmas ligadas às propriedades precedentes — que eles ocupam na empresa (diretor financeiro, diretor comercial, diretor do pessoal, engenheiro de produção, etc.)” (Bourdieu, 2000: 94).

A modernização pode ser concebida como um *locus* por excelência onde os princípios de estruturação e as forças em interação na empresa, naquele momento e naquelas circunstâncias, podem ser apreendidos, assim como os móveis da dinâmica dos agentes que levaram a cabo as transformações. Neste sentido, procuraremos realizar a objetivação das características pertinentes dos seus agentes e distribuí-los minimamente dentro do espaço social estruturado que ela é. Assim, podemos revelar os princípios de hierarquização desse espaço e relacionar as posições dos diferentes agentes com as suas práticas; realizações, resistências, justificações, condenações, etc. E podemos revelar as relações sociológicas entre “*a posição e a tomada de posição*”, e compreender as condições sociais que propiciaram as transformações que ocorreram, assim como conhecer e descrever os mecanismos utilizados pelos agentes para realizá-las.

Em conclusão, procuramos argumentar que o conjunto de funcionários da modernização é representativo da estrutura das posições de poder dos agentes da empresa no

ativamente selecionado do real: ligado a uma grande história do futuro provável, ele é a inércia, traço de sua trajetória passada que os agentes opõem às forças imediatas do campo e que faz com que suas estratégias não possam se deduzir diretamente nem da posição nem da situação imediata. Ele produz uma resposta cujo princípio não é inscrito no estímulo e que, sem ser absolutamente imprevisível, não pode ser prevista a partir apenas do conhecimento da situação; uma resposta a um aspecto da realidade que é distinguida por uma apreensão seletiva, incompleta e parcial (sem ser no entanto ‘subjetiva’, no senso estrito) de certas estimulações, por uma atenção a um aspecto particular das coisas das quais se pode dizer indiferentemente que ela ‘suscita interesse’ ou que o interesse a suscita; uma ação que se pode dizer, sem contradição, determinada e espontânea, uma vez que é determinada por estimulações condicionais e convencionais que não existem como tais que para um agente disposto e apto para percebê-las” (Bourdieu, 2000: 260) (tradução livre).

período e na situação que estava dada. Logo, pensada e analisada como uma configuração de posições de poder ela pode proporcionar “*todos os meios de compreender a lógica das lutas nas quais se determinam os fins da empresa*” (Bourdieu, 2000: 253-4).

RECURSOS METODOLÓGICOS

Evocando a história, a gênese, a composição, a dinâmica dos agentes da modernização, podemos determinar qual era a estrutura da distribuição de forças, ou os diferentes trunfos dos agentes. Nosso objetivo é chegar às propriedades agindo no campo, ou aos capitais detidos pelos que nele se confrontaram.

A idéia de “*indivíduos eficientes*” (Bourdieu, 2000: 124) é um recurso analítico para chegarmos a essas propriedades via os seus próprios encarnadores. Os agentes que fizeram a reestruturação da empresa são os indivíduos que influenciaram efetivamente o processo por que detinham alguma propriedade ativa no campo (controle de informação; conhecimento detalhado dos processos de trabalho, do pessoal, dos equipamentos, das relações entre os funcionários; conhecimentos técnicos e práticos; relações fora da empresa com compradores ou prestadores de serviços, com forças políticas estaduais, locais, etc.). Eles são os indivíduos eficientes, doravante os agentes da modernização, os representantes das forças ativas presentes na empresa.

Como chegar a uma lista dos agentes da modernização? Seguimos um critério institucional. Tomamos as 113 pessoas que formalmente participaram diretamente do segundo projeto de modernização (JO: OUT 1997¹³). Por um lado, temos os indivíduos que ocuparam posições de poder reconhecidas: os representantes da SEESP e o presidente da EC e seus diretores. Por outro lado, temos os funcionários de carreira: os assessores (da presidência e das diretorias), os gerentes e chefes de departamento, de regional, de divisão, de setor, os coordenadores, os engenheiros, psicólogos, advogados, etc. Então, procuramos levantar dados sobre as propriedades pertinentes de cada um deles — idade, formação escolar, tempo de casa, cargo ou função na empresa, etc. As fontes de dados desta pesquisa foram: jornal da empresa; documentos relativos à empresa; 41 entrevistas; e 30 questionários¹⁴.

¹³ JO (Jornal Organizacional) é o jornal de circulação interna da EC (confira a nota n° 14).

¹⁴ A EC possui um jornal de circulação interna que é editado desde o início dos anos 50. Pesquisamos as edições desse jornal desde 1960 até 2004. Devemos esclarecer que, como a EC não será identificada, adotamos a sigla JO (Jornal Organizacional) para identificá-lo, e, quando há referência a alguma de suas edições para identificar e precisar a fonte dos dados, há a citação do mês e do ano da publicação. Antes de serem privatizadas, as empresas

O presidente, os diretores e fundamentalmente um conjunto de funcionário do alto escalão da empresa¹⁵, foram os primeiros a empunharem a bandeira das mudanças organizacionais internas, ainda que de forma segmentada em um primeiro momento e de forma mais coesa em seguida. A modernização não nasceu do acordo passivo e unívoco dos agentes do alto escalão; havia uma mescla de resistências, indiferenças e impulsos decisivos para a sua concretização. De qualquer forma, vamos chamar de alto clero o conjunto de funcionários do alto escalão da empresa que empreendeu a modernização desde o início (1995), mais o Secretário de Energia do Estado e o Secretário de Energia Adjunto.

Os diretores da empresa eram adventícios e o restante, inclusive o presidente, eram funcionários de carreira. Esse conjunto de agentes começou a se constituir antes mesmo da eleição do governador Mário Covas em 1994. Nesse momento, uma parte deles se reuniu algumas vezes com seus pares das outras empresas do SEP, com o Secretário Estadual de Energia Adjunto e com acadêmicos da Universidade de São Paulo para pensar os rumos das empresas e das mudanças institucionais no SEP.

Depois, no final do primeiro trimestre de 1995, houve uma reunião entre o presidente da empresa, o Secretário Estadual de Energia, alguns acadêmicos da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e gerentes de departamento e assessores da EC. Eles discutiram as novas diretrizes da empresa para os 4 anos subseqüentes e apontaram a primeira configuração de agentes autóctones encarregados de levá-las adiante. Esses agentes, essas diretrizes e os planos para executá-las, em grande medida, resultaram posteriormente na cúpula de agentes empreendedores do primeiro projeto de modernização e nos seus planos de ação.

Em seguida, um ano depois, esses agentes constituíram a cúpula dos agentes do segundo projeto de modernização. Enfim, os dados nos permitem tomar como uma construção

do SEP passaram por uma bateria de auditorias externas, que visavam produzir dados para a avaliação e a determinação de seu preço mínimo, e também para serem disponibilizados aos interessados em comprá-las. O conjunto desses dados, editados em CD-ROM, formavam os chamados “*DATA ROM*”. Investigamos outras fontes também, tais como: as informações anuais enviadas pela empresa à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) de 1993 a 2004; a ficha cadastral da empresa na Junta Comercial do Estado de São Paulo, desde sua constituição; levantamos dados junto à RAIS (Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho), de 1995 a 2002; um dos “*Planos de Modernização da Empresa*” elaborado pelos funcionários, datado de 1995; o “*Modelo de Gestão*”, o “*Modelo Corporativo*” e o “*Modelo de Organização*” que uma empresa de consultoria desenhou para a reestruturação da EC, datado de 1996; fitas de vídeo; boletins do Sindicato dos Engenheiros ligado a EC, de 1998 a 2003; além de informações dispersas em sítios da Internet. Das entrevistas, 18 foram com os agentes da modernização e 23 com funcionários e ex-funcionários (desligados ou aposentados), inclusive com ex-agentes da diretoria das diversas entidades representativas dos funcionários. Contamos ainda com 30 questionários respondidos pelos agentes da modernização.

¹⁵ Por alto escalão entendemos gerente de departamento, gerente regional, diretor, assessor de diretor, presidente e assessor da presidência.

analítica que a constituição do alto clero resultou dessa decantação de agentes que ocorreu desde o final de 1994. Objetivamente, eles são os que estavam presentes nos postos de comando, direção e coordenação dos planos do primeiro projeto de modernização e que migraram para postos homólogos no segundo projeto de modernização. Eles somam 20 agentes.

Como constatamos na objetivação de suas características pertinentes, no que tange mais especificamente aos diretores, todos adventícios, eles tinham um porte relativamente grande de capital político, razão da sua nomeação política, seja devido à filiação formal a algum partido político ou grupo intrapartidário, ou a algum outro tipo de forte vinculação a eles. O mesmo se aplica ao presidente, salvo que ele era funcionário de carreira. Os outros agentes, os funcionários de carreira, vinham ascendendo aos cargos de alto escalão da empresa desde a primeira metade os anos 80 — capital organizacional. Parte deles tinha relações políticas com agentes de fora da empresa no âmbito político-partidário e parte deles acumulava a participação política em organizações dos funcionários desde o início dos anos 80 — capital político. Todos esses recursos se entrefiavam e entrefortaleciam. Outro dado desses agentes é a predominância dos formados em engenharia, cerca de 40%, e a tendência de realizarem um segundo curso superior na área de economia ou administração, cerca de 50%, a maior parte deles após o ingresso na empresa e no início da carreira na área gerencial.

Um segundo passo para o alto clero realizar a modernização era arregimentar os funcionários que necessariamente iriam fazer a parte de levantamento de dados, de detalhamento dos processos correntes e de redesenho dos novos processos, enfim, a parte de execução: enfileirar o baixo clero, os executores. De fato, essas mudanças culminaram com o envolvimento formal de outros funcionários de menor escalão, e inúmeros outros, informalmente, em algum tipo de atividade relacionada diretamente ou indiretamente a elas. De modo geral, os agentes executores da modernização foram convocados por seus gerentes superiores — das regionais e dos departamentos. Apesar do número incontável de funcionários que foram agentes executores do projeto de modernização, analiticamente, vamos centrar nossa análise nos agentes que formalmente participaram diretamente do segundo projeto de modernização (JO: OUT 1997). Objetivamente, eram os coordenadores e os membros das iniciativas e dos grupos de apoio, respectivamente. Eles só participaram do segundo projeto de modernização. Eram os executores dos trabalhos, os que realizaram os levantamentos de dados, produziam as análises, as projeções e, finalmente, o redesenho dos processos. Eles somam cerca de 90 agentes.

Os funcionários da empresa se faziam representar coletivamente por diversas organizações que neste artigo chamamos de Entidades Representativas dos Funcionários (ERF). O Sindicato dos Eletricitários era o mais representativo dos funcionários e, em grande medida, capitaneava suas ações (87% dos sindicalizados). Das ERF, duas eram particularmente importantes e davam voz à coletividade dos engenheiros: o Sindicato dos Engenheiros (7% dos sindicalizados) e a Associação dos Engenheiros da EC (7% dos funcionários engenheiros, arquitetos e tecnólogos) (JO: MAI, 1995; DATA ROM¹⁶). Muitos funcionários eram filiados a mais de um sindicato. O Conselho de Representantes dos Empregados (CRE) foi institucionalizado como um canal de comunicação capilarizado, ligando diretamente os funcionários com a diretoria e a presidência da empresa. Além de o presidente do CRE participar da diretoria da empresa (com voz e/ou voto conforme a época), há representantes do conselho em cada departamento, regional e demais órgãos da empresa, e todos são escolhidos pelos funcionários. Existiam ainda outras ERF, mas dado o número menor de filiados e, assim, da representatividade frente às que citamos, entrevistamos preferencialmente os membros e ex-membros da diretoria das últimas, mas não só.

Em conclusão, analiticamente, vamos trabalhar com o fato de que os agentes da modernização da empresa eram os do alto e os do baixo clero e que as ERF também interagiram no espaço. Em conjunto, os agentes da modernização representavam cerca de 1.6% do total de funcionários da EC: presidente, diretores, gerentes, assessores, engenheiros, administradores, advogados, etc. Eles eram dos segmentos que a EC classificava de “gerentes” e “universitários”. O dado fundamental da equivalência entre estes segmentos é que seus membros tinham escolaridade superior. Os dois segmentos juntos representavam cerca de 24.7% do pessoal da EC, e os agentes da modernização representavam cerca de 6.5% desses segmentos.

O ESPAÇO DAS POSIÇÕES E AS TOMADAS DE POSIÇÃO

O novo presidente da EC tomou posse do cargo no início de 1995 já falando para as autoridades estaduais e municipais, para os funcionários e para os jornalistas sobre as mudanças que iriam ocorrer na empresa, porém sem tocar na palavra privatização. Os argumentos de justificação tinham como base os problemas que as empresas iriam enfrentar em decorrência de mudanças institucionais, especialmente as relativas ao regime de

¹⁶ Um CD-ROM com uma diversidade de dados sobre a EC (confira a nota nº 14).

concessões em vias de redefinição. Ao mesmo tempo, o Secretário Estadual de Energia expunha suas prioridades para o SEP, fundamentalmente sua reorganização institucional.

Em agosto de 1995, a SEESP começou a divulgar o plano de reestruturação do SEP proposto pelo governo estadual. Após essa divulgação os presidentes das empresas do SEP se reuniram com a SEESP a fim de apresentarem seus respectivos “*planos de modernização para atuar a partir da reestruturação do setor no Estado*” (JO: SET, 1995). Em setembro de 1995 o primeiro projeto de modernização foi apresentado formalmente aos funcionários da empresa. Em grande medida, esse projeto e o projeto de reestruturação do SEP eram complementares.

Por um lado, a SEESP visava **preparar a empresa** para vender, ou **modernizar a empresa** para valorizá-la. Suas diretrizes eram básicas em dois eixos: primeiro, as empresas deveriam rearranjar seus ativos (“*desmantelamento patrimonial*”) separando as atividades de geração, transmissão e distribuição; segundo, essas atividades deveriam ser reorganizadas por Unidades de Negócios (Unegs), caracterizadas fundamentalmente por ter contabilidade e centro de custos e apuração de resultados próprios, e um aporte de atividades administrativas, financeiras, comerciais e técnicas descentralizadas a partir da estrutura vertical inicial. Assim, após a autorização da Assembléia Legislativa, seriam criadas empresas subsidiárias (JO: AGO, 1995). Com essa reestruturação, a SEESP explicitou que seu objetivo era a “*adaptação da empresa ao ambiente competitivo*” e a valorização das empresas que estavam valendo “*30% do que está registrado nos livros*”. Para isso, segundo o próprio Secretário Estadual de Energia, as empresas precisariam ser “*competitivas*”, suas atividades precisariam ser “*descentralizadas*” para que elas pudessem estar “*mais próximas aos seus clientes*” e “*avaliar com mais rigor seus custos financeiros*”. As subsidiárias criadas seriam “*saudáveis*”, isto é, estariam “*com um nível de endividamento adequado às suas expectativas de receitas*”, uma vez que “*o excedente de endividamento*” ficaria com a “*holding*”, que iria “*saudá-lo com o lucro que as subsidiárias ‘saudáveis’ proporcionarão ou com a venda das ações. Por isso cada subsidiária terá que ser competitiva para ser rentável*” (JO: ABR, AGO, 1995). Enfim, o Estado, naquele momento, explicitava o norte dos seus objetivos incluindo explicitamente a privatização: valorizar as empresas com a criação de medidores de desempenho e de fluxo de receitas e despesas para a privatização das subsidiárias que seriam criadas, ou para a abertura do capital dessas subsidiárias à iniciativa privada com o Estado mantendo ações com direitos privilegiados (*Golden Share*). Em ambos os casos, para capitalizá-las e para que elas retomassem os investimentos no setor (JO: ABR, AGO, 1995).

Por outro lado, os agentes do alto clero pretendiam **preparar** ou **modernizar** a empresa para a privatização. O primeiro projeto de modernização tinha cinco planos. O de descentralização (“o carro-chefe”): “*destinado a ampliar a autonomia gerencial para seccionais e distritos da empresa e à configuração de unidades de negócios*” (Unegs). O de gerência por resultados (“*modelo de gestão empresarial*”) que objetivava criar “*indicadores de desempenho*” para “*medir a qualidade dos serviços prestados*”. Projetou-se criar “*centros de resultados em cada um dos distritos*” (“*mini Unegs*”). O de produtividade e lucratividade que objetivava a redução de custos, a ampliação das fontes de receitas e a priorização de investimentos. O de atualização de recursos humanos objetivava “*adequar a função recursos humanos*” redimensionando, orientando e qualificando (treinamento) todos os níveis do quadro visando “*obter uma melhor relação de produtividade funcional*”, especialmente “*a atualização e a preparação de gerentes empreendedores com enfoque mais empresarial*” (JO: AGO, OUT, 1995). E o de atualização tecnológica que visava a “*ampliação da automação administrativa e operacional*” e o aumento do “*uso de recursos de informática em todas as áreas*” (JO: AGO, OUT, 1995).

Desde o início das atividades da nova gestão da empresa até meados de 1996, os funcionários estavam dispostos em um espaço social em que seus pontos de vista e suas ações se davam em referência à modernização e à privatização da empresa e em referência à reestruturação do SEP. O alto clero interagiu preferivelmente em torno das idéias e das ações de modernização concertadas com as diretrizes estaduais para o setor. Ao mesmo tempo, outro conjunto de agentes lotados nas ERF interagiam preferivelmente em torno das idéias e das ações institucionais sobre a privatização, ou melhor, contra a privatização da empresa. Temos, assim, dois pólos em relação aos quais as tomadas de posição dos agentes significavam posições e práticas objetivas que, no limite, eram pró ou contra a privatização da empresa — ainda que pessoalmente muitos pudessem querer que a empresa permanecesse pública.

Nesse espaço das possíveis tomadas de posição, as ERF interagiam prioritariamente na arena política externa à empresa, em oposição às mudanças institucionais no SEP, em estudo e formulação pela SEESP. Em outro pólo o alto clero agia prioritariamente na arena política interna à empresa, tomando posição pela reestruturação do SEP e pela privatização da empresa. Com a modernização, ele estava levando em frente iniciativas que, de algum modo, ganharam força, foram realizadas e continham medidas em muitos aspectos análogas, complementares e subordinadas às do governo estadual. Na representação dos agentes de cada

um desses pólos não se tratava de posições excludentes, mas objetivamente se tratava de posições preferenciais com um ponto de contradição.

“O [cardeal do alto clero] considera que o projeto de modernização representa um avanço de qualidade da [EC]. Mas ressalta que ele deve ser considerado em três tempos de análise. ‘Primeiro temos que nos atentar à reorganização da empresa que já é concreta e precisa ser operacionalizada em curto prazo. Visualizar melhor a empresa, em partes menores, pode representar um avanço da melhoria do serviço prestado, da economia de recursos e da qualidade. Tudo isso, em um serviço público de energia elétrica é desejável. As duas outras etapas, que são a eventual transformação das Unidades de Negócios em subsidiárias integrais e independentes e a privatização, escapam das nossas cogitações enquanto empregados nesse momento’, avalia” (JO: AG, 1995).

Esta publicação é uma transcrição integral de uma dentre as cerca de 30 congêneres publicadas no JO no momento de lançamento do primeiro projeto de modernização. Trata-se de falas dos cardeais do alto clero e do presidente do CRE após um workshop exclusivo para eles e outros membros do alto escalão da empresa. O conteúdo das falas dos cardeais visava passar a mensagem de que o corpo de gerentes estava esclarecido e já engajado na modernização e que o corpo de funcionários da empresa deveria se envolver para que a empresa se tornasse moderna. A transformação da EC em Unegs por atividades, conforme orientação da SEESP, e a privatização, que naquele momento já era apresentada como um objetivo da SEESP, eram assuntos que não interessavam ao alto clero. Para ele isso já era um dado.

No entanto, no universo de reflexão das ERF, as medidas de segmentação da empresa por atividades e a privatização eram partes de um mesmo plano, e eram combatidas explicitamente pelas ERF.

“Do workshop podemos fazer duas análises centrais. No aspecto da modernização empresarial, o CRE é a favor e tem um compromisso com aquilo que preferimos definir como atualização da empresa por entendermos que ela já é moderna. No entanto, sentimos uma certa frustração dos participantes pois não se conseguiu discutir a questão do projeto do Governo de vender e retalhar a empresa, o que somos contra” (JO: SET, 1995).

Este trecho da fala do presidente do CRE era o único dissonante na publicação. Por um lado, o CRE não era contra a posição e as práticas dos cardeais do alto clero de levar adiante o primeiro projeto de modernização, mas era explicitamente contra a posição e a prática do governo de dividir e vender as empresas. O CRE admitia uma diferenciação entre agentes e

ações internas e externas. As ações internas eram as da “*modernização empresarial*”, capitaneadas pelo alto clero. A entidade era a favor delas (“*é a favor e tem um compromisso*”), ainda que preferisse chamá-las e entendê-las como “*atualização*”. As ações externas eram “*a questão do Governo de vender e retalhar a empresa*”, eram empunhadas pela SEESP. Quanto a essas, o CRE era explicitamente contra. Neste arranjo, o CRE não se opunha à modernização, ainda que objetivamente houvesse informações correntes de que ela levava em frente planos de segmentação da empresa conforme as diretrizes da SEESP, isto é, ainda que existissem pontos de interseção entre as iniciativas dos cardeais da modernização e as da SEESP, que eram fortemente combatidas na arena externa¹⁷.

Quando sistematizamos as representações e as práticas dos agentes das ERF constatamos que a atenção principal delas era voltada para o que estava acontecendo fora da empresa, no nível estadual. As críticas e ações de contraponto publicadas e encaminhadas por elas eram direcionadas à criação da Comissão de Serviços Públicos, ao Programa Estadual de Desestatização e ao projeto de reestruturação do SEP, como estavam sendo encaminhados na esfera estadual.

Em conclusão, no espaço das possíveis tomadas de posição havia basicamente dois núcleos de sentidos preferenciais de referência para as ações dos funcionários da empresa. Procuramos demonstrar, ainda que minimamente, que, pelo menos publicamente, não havia exclusão e discórdia, ainda que um ponto de interseção entre as iniciativas dos cardeais e da SEESP representasse um potencial ponto de conflito. As ERF não investiam esforços em ações contra as ações internas do alto clero e, ao contrário, atacavam as ações da SEESP. Os cardeais não investiam esforços na “*luta contra a privatização nos espaços institucionais*” e realizavam ações que tinham um móvel interno, eram afins com o projeto de reestruturação do SEP e, em grande medida, ajudavam a SEESP a estudar e a propor os marcos institucionais do novo setor. Enfim, basicamente, esta era a dinâmica dos agentes e este era o espaço em que interagiam até meados de 1996. Desde então, o espaço tornou-se um campo propriamente dito, com outra dinâmica e com novos agentes que não trataremos neste artigo por questão de espaço.

¹⁷ Infelizmente não conseguimos dados nos jornais e boletins das ERF, sobre este período, que nos permitissem obter mais informações sobre este ponto de potencial conflito entre o alto clero e as ERF. Ficamos apenas com a hipótese: ele teria sido sublimado em função da participação do CRE e mesmo dos funcionários em algumas das dimensões do primeiro projeto de modernização, a começar por este encontro exclusivo dos funcionários do alto escalão?

UM PROJETO SALVA-VIDAS: DE QUEM?

A modernização, nas dimensões que teve na EC antes da privatização, foi algo singular para ela. Essa singularidade pode ser explicada por uma combinação de fatores, tais como: a posição da empresa no campo das empresas do SEP; a posição dos seus dirigentes no campo dos dirigentes das empresas estatais; as relações sociais privilegiadas do alto clero e o conseqüente acesso a informações privilegiadas; os estigmas que os funcionários das empresas estatais reconheciam; as expectativas de carreira do alto clero e a sua forma particular de reação a esses fatores a partir das suas disposições socialmente constituídas.

Os cardeais do alto clero estavam em uma posição em que tinham acesso preferencial e antecipado às informações sobre a empresa e sobre as diretrizes para o seu futuro, basicamente as provenientes das decisões e dos propósitos governamentais, da presidência e da diretoria da empresa. Isso antes de chegarem ao conhecimento público, ou límpidas de eufemismos. Esses cardeais tinham acesso a informações privilegiadas porque tinham relações sociais privilegiadas, pertenciam a grupos de poder na esfera estadual e na empresa. Esses agentes, em maior ou menor grau, deviam suas posições no alto escalão da empresa a um arranjo de determinantes que formam um espectro que inclui em seus extremos desde “puro” capital político a “puro” capital organizacional e escolar¹⁸. Muitos deles estavam nos cargos do alto escalão devido às indicações políticas; alguns por conta dos partidos que formaram a base de apoio do novo governador, e outros por conta do partido do governador. Outros tinham passado por postos nas ERF, e outros ainda vinham ascendendo na hierarquia da empresa desde os anos 1980, alguns especialmente através de concurso internos.

Devido em parte a essas relações sociais privilegiadas, o alto clero tinha percepção distinta de que a política governamental de privatização seria fortemente levada a cabo, ou seja, tinha essa percepção antes que os demais funcionários da empresa. E ainda, devido às mesmas relações, eles tinham mais sensibilidade sobre a posição da empresa e deles próprios no campo das empresas e dos agentes das empresas do SEP. Assim, diante de informações privilegiadas e diante de informações objetivas e públicas sobre a onda vigente de privatização de empresas estatais de modo geral, já em 1995 eles tinham uma crença arraigada de que a EC seria uma das primeiras a ser privatizada no SEP: para eles esse era o futuro. Redunda nas entrevistas que eles reconheciam que a EC seria algo como uma das subsidiárias

¹⁸ Capital político é o conjunto das relações políticas que os agentes têm com agentes da esfera político-partidária de fora da empresa. Por capital organizacional entendemos o tempo de casa do agente correlacionado com o nível do cargo ou função que ocupava. E entendemos por capital escolar o conjunto dos cursos escolares que os agentes possuem a partir do nível superior.

criadas com a reestruturação do setor, e assim uma das primeiras a ir para o leilão de privatização.

“A visão que realmente nós íamos ser privatizados era uma consciência, veja a [outra empresa do SEP] era nossa controladora e nós sabíamos que eles não iam dar os ossos deles primeiro, então nós tínhamos certeza que nós iríamos ser privatizados” (Engenheiro, alto clero e ex-funcionário).

Em consequência de suas crenças arraigadas, começaram a interagir em torno da questão de qual seria o futuro da empresa e o futuro deles próprios como dirigentes, gerentes e executivos. Com a modernização, eles tomaram uma dupla atitude ao mesmo tempo atrelada aos interesses e diretrizes do governo estadual e atrelada à sua própria posição no espaço interno à empresa.

Neste contexto, o alto clero tinha volume e estrutura de capital (político, organizacional e escolar) para ocupar e se manter nas posições do alto escalão e para impor rumos à empresa. Ao mesmo tempo tinha que seguir algumas diretrizes devido às reciprocidades inerentes às indicações para as posições que ocupava na empresa no momento. Desta forma, no espaço das possíveis tomadas de posição, os cardeais do alto clero, em alguma proporção, eram constrangidos pelos seus atrelamentos políticos na esfera estadual e também na esfera interna à empresa¹⁹.

Outros constrangimentos se juntavam aos constrangimentos oriundos dos seus atrelamentos políticos. Eles tinham pelo menos mais dois problemas a resolver devido à posição no alto escalão de uma empresa estatal. Se pensarmos a partir da análise das representações que os cardeais do alto clero compartilhavam, a partir das suas características pertinentes e da correspondente posição objetiva no espaço da EC, podemos dizer que, em grande medida, outros móveis importantes de suas ações foram os estigmas relativos aos seus conhecimentos técnicos, ao seu desempenho profissional e aos seus rendimentos na forma de salários e benefícios.

Esses cardeais reconheciam que tanto eles como o baixo clero principalmente, e os congêneres das empresas estatais, de modo e geral, sofriam de um estigma no “mercado”, ou seja, fora da empresa no espaço profissional e no espaço empresarial. O alto clero representava o posicionamento das pessoas no espaço profissional de modo bipartido,

¹⁹ Por um lado, muitos desses agentes já tinham ocupado cargos homólogos ou superiores em autarquias ou empresas públicas municipais, estaduais e federais, além de muitos serem integrantes de partidos políticos. Por outro lado, muitos eram funcionários autóctones que atuavam como assessores de diretores adventícios que eram pouco socializados com as rotinas e os processos de trabalho da empresa e com o seu corpo de funcionários.

qualquer que fosse o posto ou o cargo em referência. De um lado, como eles, estavam os profissionais de dentro da EC, ou das empresas estatais de modo geral, e, do outro, estavam os profissionais de fora da empresa, os que atuavam no “mercado”:

Neste esquema de representação eles tinham que encaixar um dos estigmas correntes: a idéia de acomodação. No que tange aos conhecimentos de cada área de atuação e aos conhecimentos das tecnologias de informática, de gestão e finanças de modo geral (custos e rentabilidade), reconhecidos como típicos de empresas privadas, o alto clero, em alguma medida, via-se como desatualizado, menos qualificado, menos informado, etc. em decorrência da acomodação que o “modelo estatal” possibilitava.

“Na verdade todo mundo que era do setor elétrico estava há 20 ou 30 anos dentro do modelo estatal [...]. Não tinha muita exigência porque na verdade ela tinha um caráter monopolista e tinha uma mentalidade monopolista porque todos os dirigentes da empresa foram criados nessa mentalidade monopolista. Quando você passa para a iniciativa privada, em que você tem que dar valor ao cliente, em que o modelo previa uma concorrência entre todas as empresas [...], previa competição [...]. Para isso você precisa ter pessoas preparadas dentro da empresa [...]. Então, veio muita gente trabalhar na empresa do mercado financeiro que era um mercado agressivo, do comercial [...] que eram pessoas que, pelo menos na teoria, sabiam lidar com esse mercado livre [...]. Eles aprenderiam coisas com essas pessoas competentes [da EC] e ensinariam coisas a essas pessoas e aí a empresa poderia se adequar ao modelo que se pretendia” (Advogado, alto clero, ex-funcionário).

Estes cardeais não tinham como escapar de uma outra dimensão do estigma, de uma “pecha” que desqualificava seu desempenho profissional como ineficiente, incompetente e improdutivo. E, em alguma medida, essa também era uma representação internalizada pelos funcionários das empresas estatais, seja em relação a si mesmos, seja principalmente em relação aos outros. De qualquer forma, eles sentiam os constrangimentos de ter o mesmo “carimbo na testa”.

“Quem é do dono antigo sempre parece que tem um carimbo na testa assim: ‘pô esse cara é incompetente, não trabalha direito’. Quem é bom é só quem chega. Tudo isso existe infelizmente porque é típico da mediocridade do ser humano [...]. Ele costuma fazer essas coisas sabe; taxar as pessoas e colocar alguns estigmas nas pessoas. Então quem vem de uma... quem é de uma empresa privada falava: ‘pô todo mundo que tava quem é de uma empresa estatal é incompetente, é isso, é aquilo, é corrupto é coisa que o valha’. Tem essa pecha” (Engenheiro, alto clero, ex-funcionário).

E, por fim, eles se percebiam e eram classificados como pertencentes a um segmento dos funcionários que recebia altos salários e que eram em número maior do que o necessário — um quadro de funcionários inchado típico de empresa estatal:

“Então, houve um movimento que era até previsível, eu diria que era até previsível. Ela cortou e cortou bastante esse pessoal que era o pessoal mais caro, tanto esse pessoal que era o plano 3 [pessoal que tinha nível superior], como níveis de chefia inclusive [plano 4: gerentes e chefes]. O pessoal do nível de chefia se cortou drasticamente porque era um pessoal caro. E havia uma distorção também que explica em parte o inchaço, digamos, do plano 3. Em geral o pessoal com nível de chefia na empresa era o pessoal que tinha nível superior. E além de ter formação superior ele exercia um cargo de chefia. Aí quando mudava governo o sujeito perdia o cargo às vezes de gerente; vinha um novo grupo, etc. Ao perder o cargo de gerente ele não era demitido. Ele não era mais gerente mas ele continuava trabalhando como plano 3 [...]. Então, você acabava criando um conjunto de ex-chefes e ex-gerentes que continuava trabalhando como profissional [...] Não mudava o salário, o salário incorporava o salário de gerente mesmo que ele saísse do cargo” (alto clero, ex-funcionário²⁰).

Os cardeais reconheciam os problemas e estigmas dos funcionários das empresas estatais, mas, ainda que procurassem se colocar individualmente como distintos (“*nem todos*”), não tinham como escapar da desclassificação comum e generalizada. Tratava-se de representações difusas na sociedade, absolutamente fora de controle e na qual se viam envolvidos e associados indiscriminadamente. Tratava-se de desclassificações relacionadas a seu tempo de casa, seus saberes técnicos, seus desconhecimentos de gestão, de finança, de como agir comercialmente em um ambiente de concorrência, seus benefícios salariais; enfim, uma desclassificação relacionada ao fato de terem uma carreira exclusivamente em uma empresa estatal e monopolista.

Em conclusão, como o baixo clero, em grande medida, eram considerados velhos, antigos, de uma era que acabou (“*fim de uma era*”); “*vocês aí de estatal, no fundo era isso que se dizia, vocês são todos um bando de eletrossauros*” (Alto clero, ex-funcionário). De modo particular, estavam mais preocupados com esse estigma na representação dos possíveis compradores da empresa e dos profissionais que, no futuro, após a privatização e a quebra do mercado interno de trabalho, seriam seus possíveis rivais que já poderiam vir juntamente com os novos controladores. Diante desse conjunto de estigmas que seria sua marca de saída nas disputas internas futuras a partir da privatização da empresa, eles procuraram tomar posições que os distinguissem como “*capazes de gerir, de modernizar*”, principalmente aos olhos dos

²⁰ Não apresentamos a escolaridade de alguns entrevistados citados no texto para não identifica-los.

que poderiam ser seus novos diretores — “*o novo dono*” —, ou ainda procuraram tomar posições que lhes possibilitassem alcançar os cargos superiores de diretor ou mesmo de presidente, afinal os ocupantes desses cargos não seriam mais indicados politicamente. Trataremos dessa tomada particular de posição dentre as possíveis em um tópico mais a frente sobre suas disposições.

O alto clero estava exposto também a constrangimentos devidos às mudanças morfológicas em curso no setor elétrico de modo geral e na EC em particular, especialmente no que tange à contração do quadro de funcionário, desde o início dos anos 90. Dessas mudanças morfológicas resultaram algumas situações objetivas com as quais tinham que lidar.

Um dos corolários da contração no quadro de pessoal era acirrar a disputa pelos postos do alto escalão. No caso específico da EC, os cardeais eram de um segmento do plano de cargos e salários — Plano 4, “*Chefes e Gerentes*” — que constava no horizonte do possível para os funcionários que pertenciam ao segmento imediatamente inferior — Plano 3, “*Universitários*”. Em dezembro de 1995, os “*Chefes e Gerentes*” representavam 7.5% do pessoal da empresa, enquanto os “*Universitários*” representavam 18.5%.

A pressão-disputa pelos postos de alto escalão tendia a ser mais acirrada devido ao afunilamento normal do número desses cargos na estrutura organizacional vigente. Basta dizer que os cardeais em 1996 eram de um segmento (gerentes) que representava 6.1% do pessoal da empresa, e eles, por sua vez, representavam 5.8% desse segmento. Sem contar o peso do pessoal com menos tempo de casa — sobre o qual não pudemos obter dados desagregados. Ainda que não possamos detalhar e precisar estes dados, o alto clero estava na faixa de tempo de casa que representava 62.9% e tinha atrás de si, nas faixas mais novas, 34.4% do pessoal.

No acirramento das disputas pelos cargos de alto escalão, em alguma proporção, havia, por um lado, a pressão presente dos contemporâneos que estavam esperando uma vaga e dos que estavam querendo retomar uma vaga perdida na “*gangorra estatal*”. Por outro lado, na confirmação de suas crenças de que a EC seria privatizada, e dado que ainda teriam pelo menos de 8 a 15 anos de carreira antes da aposentadoria²¹, eles estariam expostos em posições que seriam disputadas não somente por seus colegas autóctones. Dessa forma, a participação

²¹ Temos que pelo menos 55% do alto clero tinham até 20 anos de casa e que 30% tinham de 21 a 27 anos de casa. Em um formato de carreira no qual a aposentadoria para os homens ocorria aos 35 anos, a maioria dos cardeais tinha ainda pelo menos 15 anos de carreira pela frente e outra parte tinha pelo menos 8 anos — ou 5 anos a menos nessas contas se for considerado que havia a possibilidade da aposentadoria especial com 30 anos de trabalho.

em projetos de mudança, em alguma medida, seria uma salvaguarda em relação à pressão da morfologia do presente e às incertezas da morfologia do futuro.

Outra situação para os cardeais que certamente os impulsionou a engajarem na modernização é que eles estavam no último degrau da carreira possível dentro da empresa, dadas as condições que possibilitavam uma carreira até aquele momento. Eles tinham de 8 a 15 anos pela frente, já tinham atingido seu teto ou as possibilidades de vôos mais altos dentro da EC, seja em status, seja em remuneração. Podemos considerar que em alguma proporção a privatização da empresa representava uma possibilidade de romper o teto de vidro da carreira. Os engenheiros que estavam entre os cardeais do alto clero (40%) tinham um montante de capital escolar e organizacional que lhes permitia disputar as posições dos diretores indicados politicamente — em função do capital político. Logo, um formato de carreira em que essa espécie de capital fosse desvalorizada *vis-à-vis* ao capital organizacional e escolar seria mais almejado por alguma porção dos cardeais do alto clero.

Esta descrição de algumas propriedades pertinentes dos cardeais do alto clero e das suas tomadas de posição explica, em parte, por que o impulso externo para mudar a empresa e privatizá-la encontrou reciprocidade dentro da empresa num conjunto de agentes. Era um conjunto pequeno, mas eram agentes dotados de poder institucional e poder simbólico para agir sobre a representação dos outros agentes e, assim, transformar o mundo social transformando a representação que os agentes têm do mundo social. No caso deste estudo, transformar a empresa transformando a representação que os agentes têm da empresa.

Outra parte de nossa argumentação é que a iniciativa da modernização empreendida pelo alto clero foi fruto da aplicação de seus sistemas de percepção ao espaço em questão. Tal iniciativa era uma forma possível e particular que encontraram de se adiantar ao futuro percebido e definido por *habitus* consideravelmente distintos devido à socialização distinta na esfera do alto escalão da empresa desde os anos 80.

Os agentes do alto clero, como a maioria dos funcionários da empresa, eram portadores de *habitus* formado especialmente na socialização em uma empresa que era um mundo organizacional fundamentado em uma lógica industrial: um modelo de empresa clássico dos engenheiros que a EC instituiu nos anos 70²². No entanto, desde o início dos anos

²² Teoricamente há um modelo de empresa típico dos engenheiros e um *habitus* de engenheiro, que se constituiu desde o início do século XX. A partir desse modelo, tanto os engenheiros como os gerentes industriais enquadram a empresa como um todo expansivo e inclusivo. Esta é a fórmula de fundo de realizar a sobrevivência das organizações, ou seja, controlando continuamente as incertezas via a endogenização de atividades para serem coordenadas e controladas por uma estrutura organizacional verticalizada (estrutura divisional com diretorias, departamentos, divisões, setores, seções, subseções, etc.). Essa estrutura é perpassada

80 até meados dos anos 90, eles vinham ascendendo na hierarquia organizacional da empresa e estavam em posições em que capitanearam programas e práticas de mudanças organizacionais, tais como: o movimento de Participação dos Funcionários, o Conselho de Representantes dos Funcionários, a Gestão Participativa Por Objetivo, a ascensão a cargos gerenciais via concursos internos (programas com rubricas como “*Novos Executivos*”, “*Perfil Gerencial*”) e a organizaram e difundiram o programa de qualidade total.

Esses programas, em alguma medida, produziam e reforçavam *habitus* distintos. Todos esses programas e práticas podem ser enquadrados, em algum nível de equivalência, como contestadores de alguns fundamentos do modelo de empresa dos anos 70. De modo considerável, conceitos, metodologias e práticas organizacionais estranhas ao modelo clássico de empresa foram introduzidos no repertório cognitivo dos funcionários da EC: formas preferidas de enquadrar a hierarquia em relação à divisão do trabalho entre concepção e execução, em relação ao relacionamento entre as divisões internas da empresa, em relação à formação especializada. Enquadramento da empresa que parte dos processos, que desconsidera, em grande medida, as divisões funcionais da estrutura organizacional, que considera as partes da empresa como unidades que podem ser operadas independentemente, administradas autonomamente em várias dimensões e que prestam serviços umas às outras. Enquadramento da empresa que considera viável o rearranjo dos processos como meio de diminuir custos, que considera que a organização do trabalho e a organização dos processos de trabalho podem ser pensadas fora dos quadros da estrutura organizacional funcional, que as atividades podem ser terceirizadas para diminuir custos, que os insumos e os processos podem ser recombinaados e rearranjados para diminuir custos. .

Esses princípios de uma forma diferente de enquadramento cognitivo da empresa perpassaram e estavam presentes no ambiente da EC. Em alguma medida, eles se inscreveram nas disposições dos seus funcionários flexionando o *habitus* clássico dos engenheiros e gerentes industriais. Certamente isso ocorreu de modo menos presente nos que estavam às margens dos programas, e de modo mais presente nos que estavam no núcleo dos programas; os organizadores, monitores e multiplicadores. Os que estavam no núcleo dos programas, em grande proporção, constituíram o conjunto de agentes que é o alto clero da modernização. Dessa forma, as disposições relacionadas a esses programas, já dispersadas no espaço social dos executivos e gerentes brasileiros, estavam presentes no espaço homólogo da EC e

por uma divisão estanque do trabalho entre concepção e execução (Zilbovicius, 1999; Fligstein, 1993; Veblen, 2001).

constituíam o substrato cognitivo e as disposições mais próprias, mais locais, dessa região do espaço, ou seja, mais características do *habitus* dos cardeais da modernização.

A partir de 1995, essas disposições vão orientar sua forma particular de reação aos fatos como a crença de que a privatização ocorreria, a reestruturação do SEP em curso, as demais mudanças institucionais, os constrangimentos dos seus atrelamentos políticos, dos estigmas que percebiam em relação a eles próprios, da pressão da morfologia e do teto de vidro na carreira.

A fórmula básica que orientava suas preferências nos momentos de decisão pela modernização e durante a modernização era a rejeição do modelo de empresa vigente, algo que, de certa forma, eles vinham fazendo desde os anos 80. Eles não estavam decididos em bloco sobre o que fazer; eles saem à procura do que fazer. Eles estavam rejeitando um “modelo” chamado de “*estatal e monopolista*” e tateando para conduzir a empresa a um “*novo modelo*” que, ainda que não tivessem definido qual era, estavam definindo por exclusão e oposição aos elementos que pudessem lembrar o “*modelo estatal*” e por inclusão do que pudesse ser associado à iniciativa privada.

Pessoalmente eu posso dizer uma coisa: eu li muitas coisas. Fui ler o livro de reengenharia do Michael Hammer, o de qualidade do Deming, peguei um monte de coisas. Até em inglês às vezes eu comprava e tal. O que está acontecendo? O que é essa revolução? Para tentar entender pelo menos... De repente nós tivemos um choque do futuro, vamos dizer assim. Aí falou: ‘pô o que aconteceu aqui? Vai mudar. O que está acontecendo aí fora? [...]’. Enfim, eu diria também que as pessoas que estavam ali tinham, digamos, uma capacidade profissional e tal diferenciada. Eram pessoas que já exerciam cargos gerenciais, que tinham uma formação superior e que aí saíram correndo atrás das coisas, lendo artigos, lendo revistas de negócios [...]. E aí houve todo um processo de discussão de falar: ‘bom, quais seriam as linhas a serem atacadas?’” (Alto clero, ex-funcionário).

Se, no espaço das possíveis tomadas de posição, o alto clero estava restrito pelos atrelamentos de interesses anteriores, deve-se considerar que a sua própria posição no espaço e seu *habitus* distinto orientavam suas percepções das diretrizes impostas pelo presente, e orientavam as reações a elas considerando um futuro possível que também é uma percepção resultante do *habitus* e da posição dos agentes no espaço social. São essas percepções e antecipações, dentre as possíveis, que também explicam em parte a posição tomada, as práticas realizadas para conservar ou subverter o presente.

“A idéia era fazer o projeto de modernização e vender para os novos controladores a idéia de que a empresa já tinha um projeto de modernização [...]. Fazemos a

revolução antes que o povo a faça. Porque foi um pouco isso. Falou: ‘oh vai ser vendida’. Foi uma surpresa tremenda [...]. Eu diria, aspas, que a resistência que aconteceu foi uma tentativa do corpo gerencial e dos dirigentes de falar: ‘oh vamos fazer uma coisa, vamos preparar, vamos fazer uma modernização da empresa com a expectativa de que quando isso aqui for privatizado esse plano de modernização será encampado, será aceito pelo novo controlador. E aí a empresa já perdeu funcionários seria menos dramático o reajuste’ [...]. Enfim, havia essa idéia do plano de modernização de falar: ‘nós vamos pegar a empresa e transformá-la em mais eficiente, mais moderna para quando o novo dono chegar falar: ‘bom eu vou ficar com estas pessoas, estas são as pessoas que já demonstraram que têm uma certa capacidade de gerir, de modernizar, então, não vou ficar procurando gente fora, não vou fazer um corte brutal de pessoal, vou manter’. Havia uma expectativa de que, se a empresa se modernizasse antes da privatização, ao ser modernizada, o ajuste estava feito e a gente seria capaz de fazer esse ajuste de maneira mais suave possível” (Alto clero, ex-funcionário).

A idéia de se antecipar aos novos controladores como meio de demonstrar que a empresa e determinados agentes tinham capacidade de modernizar e, assim, de serem considerados distintos internamente e “*a altura*” dos pares de fora, em alguma medida, eram correntes no alto clero. Podemos considerar que existiam agentes esclarecidos de que mudanças estruturais importantes estavam em vias de acontecer e que estavam interessados e constrangidos a se alinharem a elas.

Certamente, suas iniciativas tinham que atender aos propósitos do governo de **preparar a empresa** para vender, ou **modernizar a empresa** para valorizá-la. Mas as diretrizes do governo encontraram eco em propósitos do alto clero, que da sua posição no espaço da empresa, também pretendiam **prepará-la** ou **modernizá-la** para o novo dono reconhecer que alguns dirigentes tinham capacidade de gerir, de modernizar e que não precisavam procurar ou trazer gente de fora. Quer dizer, dentro da empresa havia agentes que, em função das suas posições e das suas disposições, tomaram a posição de se alinhar por antecipação aos novos acionistas como meio de salvaguardar ou alavancar suas posições, especialmente no futuro.

Dessa forma, em alguma medida, os empreendimentos da modernização tiveram dinâmica própria, porque nas possibilidades semânticas do termo **preparar a empresa** ou **modernizar a empresa**, o alto clero podia acrescentar significados que englobavam possibilidades reais mais convenientes com a sua posição presente e a reprodução dela. Ao perceberem que o risco de a EC ser privatizada era muito maior que o das outras empresas do SEP, esses agentes, objetivamente e simbolicamente condicionados, decidiram pela possibilidade de realização de um *downsizing* — achatamento da pirâmide organizacional especialmente com a eliminação de órgãos, postos e cargos gerenciais — conduzida por eles

próprios ao invés de ficarem expostos diante de um *takeover* no futuro próximo com a privatização — tomada da direção da empresa pelos novos acionistas, muitas vezes de modo hostil. Os cardeais do alto clero decidiram deflagrar antecipadamente um processo de reconfiguração dos processos e inovações tecnológicas da empresa e dos cargos e, assim, antecipar as disputas pelos cargos do futuro em um momento em que seus rivais mais próximos estavam dentro da empresa, enquanto eles estavam ao abrigo dos possíveis rivais que viriam de fora — da pressão da morfologia externa.

Antes de serem simplesmente constrangidos, ou pior ainda, determinados por constrangimentos de uma dinâmica exterior — o campo das políticas estadual e federal e das economias nacional e mundial — que levaria à privatização da empresa, à sua reestruturação organizacional, às inovações tecnológicas, etc., o alto clero contribuiu para fazê-las acontecer. Em grande medida, a decisão política interna à empresa precedeu os constrangimentos de cunho econômico, tecnológico, político, etc.

Nossa afirmação é que a iniciativa da SEESP de preparar a empresa para a privatização ganhou várias dimensões concretas, criativas e instigantes, porque recrutou agentes que fizeram mais do que seguir ou cumprir as diretrizes governamentais. Eles criaram um projeto de mudanças na empresa, a partir de uma lógica interna, mais afim com as diretrizes e objetivos latentes do Estado do que poderia ser esperado pela SEESP (*“Inclusive, nos últimos dois anos, eu ficava fazendo palestra de como nós estávamos preparando. Ninguém acreditava e nós fomos pioneiros”*). Engenheiro, alto clero, ex-funcionário).

Eles prescreviam que o corpo de funcionários da empresa poderia fazer uma transição planejada para uma empresa moderna, podia fazer um *downsizing* “*mais suave*”. De qualquer forma, de maneira considerável, eles estavam procurando proteger ou fazer avançar suas posições diante das possíveis mudanças que pudessem antecipar, ou melhor, dar o rumo, procurando fazer dos seus interesses e possibilidades os interesses e possibilidades do restante dos funcionários.

“Eu mesmo cheguei a levar para a [EC] para um seminário o [nome de pessoa], presidente da Usiminas, que foi uma siderúrgica privatizada antes e que tinha adotado essa estratégia de preparar antes a empresa, defendendo a tese de que quanto mais enxuta a empresa já estivesse no momento da privatização, mais adequada, menores seriam as mudanças. Foi justamente nesse sentido que a [EC] se preparou” (Engenheiro, economista, alto clero, ex-funcionário).

Consideravelmente, a modernização foi uma invenção que permitiria aos seus inventores, por um lado, transcender seus limites, perseguir seus objetivos específicos

relacionados à sua posição e à sua representação das transformações no espaço social interno e externo à empresa. E, por outro lado, permitiu dissimular e legitimar a subversão dos contratos históricos implícitos e explícitos — mercado de trabalho interno, carreira segura, benefícios previdenciários, etc. — com o corpo de funcionários por meio de um pretenso universalismo das suas prescrições no âmbito da polissemia da idéia de preparação ou modernização para a privatização e da idéia de participação dos funcionários — conceito historicamente arraigado na representação dos funcionários da empresa. Gostaríamos de ressaltar que essas ações não foram voluntaristas. Elas são as resultantes de um conjunto de micro-constrangimentos e micro-expectativas instigantes que se entrefortalecem.

ENTIDADES REPRESENTATIVAS DOS FUNCIONÁRIOS: PELOS STAKEHOLDERS NO LEGISLATIVO

Desde o governo Fleury (1991-1994), o Sindicato dos Eletricitários e o Sindicato dos Engenheiros iniciaram mobilizações contra a privatização da EC. Com o início do governo Covas e o clima de “quebra de acordo” e de mudanças na EC e no SEP, as ações das ERF ganharam novas dimensões. O sentido da ação política preferencial das ERF era dado e representado pelo Sindicato dos Eletricitários, e, desde o início da modernização, foi o de mobilizar os meios que fossem possíveis para fazer frente à proposta de privatização da EC.

“O Covas sucede o Fleury e leva adiante a política do Collor no setor público de privatização, então, aí toda a ação começa a se concentrar muito mais na luta contra a privatização da [EC] do que propriamente nas questões do dia-a-dia da ação sindical” (Ex-diretor do Sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário).

O Sindicato dos Eletricitários enraizou sua presença no Conselho de Representantes dos Empregados (CRE). Ainda que tivesse objetivos e perseguisse fins específicos definidos estatutariamente, o CRE, em grande medida, passou a ecoar as ações do Sindicato dos Eletricitários: *“uma linha contra a privatização com mobilização e tudo mais, mesmo dentro do conselho de representantes”* (Ex-diretor do Sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário). O agente sindical presidente do CRE, dentre outras ações, procurou basicamente estar presente nos espaços institucionais de representação e comunicação com os funcionários que poderiam robustecer o propósito principal das ERF. No discurso de sua posse se lê: *“luta pela manutenção do controle da [EC] pelo setor público como uma das ações mais importantes e urgentes”* (JO: JUN-JUL, 1995).

Desde o início da modernização as principais ações das ERF eram ações externas à empresa, contra a privatização, centradas na ação político-institucional, isto é, junto aos partidos políticos e aos mandatários de cargos políticos executivos ou legislativos. Essas ações começaram antes da modernização.

No período entre turnos nas eleições governamentais de 1994, o Sindicato dos Eletricitários liderou a firmação de um acordo com o então candidato Mario Covas. Em 1994, no momento das campanhas para governador do Estado de São Paulo, o então candidato Mário Covas teria assumido o compromisso de não privatizar as empresas do SEP.

“O Covas jurou de pés-juntos. Esteve na empresa. Soltou uma carta para todos os funcionários da empresa assinada por ele, era, estava tendo campanha eleitoral [...] que ele não privatizaria a empresa. Assumindo esse compromisso público perante todos os funcionários e a população de [nome de cidade]” (Administrado de empresas, ex-diretor do Sindicato dos Administradores, ex-funcionário).

A carta em referência, muito provavelmente, é um documento da época distribuído aos funcionários da empresa pelo então candidato. Esse documento chamava-se *“Choque Tucano”*. Nele se lê: *“Manutenção do controle Acionário pelo Estado, conjugando esforços com a iniciativa privada na realização de novos empreendimentos, preservando-se, através de políticas ativas, o patrimônio da Empresa”* (Revista *Se Liga*, 1996: 13)²³. O acordo envolveu ainda outros sindicatos e, através do Sindicato dos Eletricitários, o Partido dos Trabalhadores (PT) por um lado, e futuros Secretários de Estado por outro lado.

“Aí nessa luta contra a privatização nós começamos a fazer um movimento mais nacional. Aí teve a disputa para o governo do Estado [...]. O Covas através do prefeito de [nome da cidade e do seu prefeito] do PSDB, eles divulgam um documento dizendo que não privatizariam o setor elétrico. Aí a disputa ficou entre Covas e Maluf. E nós obtivemos compromissos do David Zylbersztajn e do Angarita de que o setor elétrico de São Paulo não seria privatizado. Então, nós fizemos um movimento grande, não só nós, para tentar influenciar o PT, para que ele propusesse o voto no Covas no segundo turno, em função desses compromissos que o Covas assumiu, não ele pessoalmente conosco, mas através de representantes dele [...]. Bom o que aconteceu? Nenhum dos compromissos assumidos pelo Covas foram mantido e aí entrou numa política de privatização do setor elétrico” (Ex-diretor do Sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário).

²³ Este documento foi reimpresso em uma página da *Revista Se Liga*, nº 1, Maio de 1996, que é uma publicação do Sindicato dos Eletricitários.

Independente de uma versão do governo sobre o acordo referido, desde a eleição do governador havia ressentimentos e surpresas no âmbito das ERF, devidas a um clima de quebra de acordo e incertezas sobre o futuro da empresa estatal²⁴.

Depois, de 1995 a meados de 1996, as ERF juntaram forças para agir no âmbito do poder legislativo estadual visando fundamentalmente impedir a aprovação do Programa Estadual de Desestatização pela Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo. Esse programa viabilizava a realização da reestruturação do SEP. O projeto de lei que lhe dava corpo foi enviado à Assembléia em meados de fevereiro de 1996. Entretanto, entre as discussões, a apresentação de emendas por outros partidos e pelo próprio governo (como a emenda aditiva que criou a Companhia Paulista de Administração de Ativos), decorreu um período até a sua aprovação em julho de 1996 (Lei nº 9.361 de 05/07/1996). Neste ínterim, as ERF, em conluio com suas congêneres das outras empresas do SEP, fizeram passeatas, reuniões com deputados e marcaram presença na Assembléia Legislativa procurando influenciar as votações.

“A gente brigou, foi na Assembléia, levava passeata para pressionar os deputados para não passar a legislação, porque depois que passa na Assembléia aí é só questão de você ficar esperando, brigando, protelando porque o que não podia era ter passado a legislação” (Engenheiro, presidente do Sindicato dos Engenheiros, funcionário).

Mesmo a Associação dos Engenheiros da EC, que tradicionalmente encarregava-se de levar adiante ações de entretenimento e socialização dos seus filiados e ações voltadas para o aprimoramento do corpo técnico da empresa, em estreita colaboração com a sua diretoria, engajou-se nessa ação externa e marcadamente contestatória.

“O mandato que eu peguei foi um mandato num período mais crítico que a Associação já passou. Porque a gente tinha que correr atrás, tinha que ir lá no palácio do governador, lá na Assembléia. Era reunião direta com os sindicatos para preparar nosso ponto de vista [...]. O nosso ponto de vista era contra a privatização [...]. Quando o Covas foi eleito no mesmo dia ele falou que ia privatizar a [EC]. A gente era contra a privatização; a Associação, o Sindicato, o CRE, todo mundo [...]. E a gente tinha que ir lá em São Paulo para conversar com deputados, não sei o que, sindicatos fazendo reunião, manifestação em São Paulo. A gente tinha que ir como

²⁴ Infelizmente não encontramos referências em documentos ou nas entrevistas da versão do governador ou da SEESP sobre os “compromissos” referidos. Temos indicações nas entrevistas de que o Governo Federal, via o BNDES, impôs fortes constrangimentos ao Governo Estadual e assim foi uma força impulsionadora do processo de privatização.

presidente, tinha que ir” (Engenheiro, ex-presidente da Associação dos Engenheiros da EC, ex-funcionário).

Além dessas ações externas, as ERF estavam presentes no Comitê em Defesa dos Serviços e do Patrimônio Público, que era composto por diversos sindicatos, associações de funcionários de empresas estatais de vários setores e de bancadas de partidos políticos na Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, além de outras organizações²⁵. Claramente essa foi a instituição criada para se contrapor ao projeto de reestruturação do SEP. Para cada ponto desse projeto havia um contraponto daquele Comitê.

As ações concretas das ERF deram-se na Assembléia Legislativa estadual contra a aprovação do Programa Estadual de Desestatização. O mesmo ocorreu em relação à Comissão de Serviços Públicos de Energia. Quando a Secretaria de Energia entregou o projeto de reestruturação do SEP ao governo, ela procurou criar ao mesmo tempo essa Comissão, independentemente do destino que teria o projeto dali em diante. A SEESP procurou criar esta entidade para definir regras explícitas e transparentes para o setor e para fiscalizar a atuação das subsidiárias. Em novembro de 1995, foi anunciado que o governo iria encaminhar à Assembléia Legislativa o projeto de lei que criaria a entidade que iria funcionar como “*uma espécie de autarquia do Estado*” (JO: AGO, NOV, 1995).

Antes mesmo dessa iniciativa da SEESP as ERF, em conluio como as congêneres de outras empresas, apresentaram um projeto de lei que era um contraponto.

“Aqui em São Paulo, tomamos a iniciativa de apresentar, em 18/08/95, na ALESP, um projeto de regulamentação que recebeu o número de PL 596/95, de autoria do Deputado Rui Falcão, então líder da bancada do PT, que institui o Conselho Estadual de Serviços Públicos de Energia (CONSESP) e cria o Fundo Estadual de Serviços de Energia (FUNSESP). Este projeto foi fruto do trabalho conjunto dos trabalhadores do setor, acadêmicos, técnicos, assessores, deputados e colaboradores em geral. Esse PL tem o objetivo de instituir formas de acesso à população ao planejamento, ao controle

²⁵ Em maio de 1996 o Comitê em Defesa dos Serviços e do Patrimônio Público (CDSPP) era composto pelas seguintes organizações: Central Única dos Trabalhadores (CUT); Federação Nacional dos Urbanitários da CUT (FNU); Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica de Campinas (STIEEC); Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Santos, São Vicente, Guarujá e Cubatão; Sindicato dos Gasistas de São Paulo; Sindicato dos Trabalhadores em Água, Esgoto e Meio Ambiente do Estado de São Paulo (SINTAEMA); Sindicato dos Metroviários; Sindicato dos Trabalhadores em Pesquisa (SINTPQ); Sindicato dos Engenheiros do Estado de São Paulo; Sindicato dos Arquitetos do Estado de São Paulo; Sindicato dos Trabalhadores em Entidades Sindicais de Santos; Conselho de Representantes dos Empregados da CPFL; Conselho de Representantes dos Empregados da CESP; Associação dos Engenheiros da Eletropaulo (AEE); Associação dos Engenheiros da CPFL; Associação dos Técnicos da CPFL; Associação dos Operadores do Estado de São Paulo; Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB); União Nacional dos Estudantes (UNE); União Estadual dos Estudantes (UEE/SP); Bancada do PT, do PC do B, do PSB, do PDT e do PMDB na Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo (*Revista Se Liga*, nº 1, Maio de 1996, uma publicação do Sindicato dos Eletricitários).

e à fiscalização das empresas fornecedoras de energia no Estado. Já o Governo, em 14/12/95, às vésperas do recesso parlamentar, envia o PL 137/95, que cria uma Autarquia de Serviços Públicos de Energia (CSPE)” (Revista Se Liga, n° 21).

Em maio de 1996, quando o projeto de lei que criava o Plano Estadual de Desestatização estava tramitando na Assembléia Legislativa, as ERF lançaram uma proposta para a “reestruturação” do SEP. Ela foi elaborada com a colaboração das entidades que compunham o Comitê em Defesa dos Serviços e do Patrimônio Público e foi publicada em maio de 1996²⁶. Seu ponto central era fundir as empresas do SEP, bem o oposto ao que estava sendo desenvolvido pelos governos Estadual e Federal.

Enfim, podemos dizer que até meados de 1996 as ERF estavam engajadas em ações confluentes objetivando impedir a aprovação pelo poder legislativo estadual de medidas que viabilizassem a privatização da empresa. Entretanto, cabe ressaltar que as ações das ERF não se restringiram às ações externas. Elas também ocuparam outros espaços onde se tomaram decisões importantes sobre o futuro da empresa e dos seus funcionários, como, por exemplo, em torno das mudanças nas regras do fundo de pensão (Fundação CESP) e, posteriormente, na constituição e nos desdobramentos das ações do Clube de Investimento dos Funcionários, que visava adquirir ações da EC no momento de sua privatização. Certamente as ações dessas organizações não se esgotaram nisso, e certamente havia divergências entre elas em relação a outras questões. Entretanto, como vimos, essa ação político-institucional contra a privatização era a grande equalizadora de suas iniciativas prioritárias e fundamentais frente às mudanças que o governo estadual estava procurando levar adiante no SEP.

AÇÕES BLINDADAS POR SEU SENTIDO MORAL E ENFRAQUECIMENTO SINDICAL

As ações de mudanças empunhadas pelo alto clero tinham um forte cunho de recuperação de algo perdido, deteriorado: basicamente, a perda de eficiência e de profissionalismo devida à vigência de ingerências políticas no corpo gerencial — uma ofensa aos princípios da ordem industrial e um desvirtuamento do modelo de empresa dos engenheiros. A mesma justificativa de recuperação também fazia parte do rol de justificativas da SEESP para a reestruturação do SEP. Após a apresentação do seu projeto de reestruturação do SEP, o Secretário Estadual de Energia evocou explicitamente a questão dos desmandos e abusos administrativos que ocorriam nas empresas do SEP.

²⁶ A proposta foi apresentada no primeiro número da revista *Se Liga!* (Maio 1996, n° 1) (confira a nota n° 28).

“Em janeiro último quando assumimos a Secretaria Estadual de Energia tínhamos um diagnóstico claro sobre as empresas do setor. Desmandos administrativos, denúncias, suspeitas, se reverteram num quadro claro que houve abusos [...]. Sindicâncias se multiplicaram em todas as empresas a partir dessas denúncias e seus resultados foram encaminhados ao Ministério Público e ao Tribunal de Contas” (JO: NOV, 1995).

A nova direção da empresa inaugurou seu mandato com um discurso moralizante em dois sentidos: o de livrar a empresa dos funcionários incompetentes, dos “cabides”, e das práticas coniventes com o meio — moralização das relações externas e auditoria para detectar problemas administrativos — e o de torná-la eficiente, em muitos aspectos, nos moldes do *habitus* de engenheiro — eficácia, produtividade, modernização e inovação tecnológica, qualificação dos profissionais, etc. Dessa forma, as iniciativas de modernização, em grande parte, eram passíveis de aprovação pelo conjunto dos funcionários e eram moralmente blindadas das possíveis tentativas de desaprovação, ainda que essas iniciativas não se restringissem somente aos pontos de moralização e profissionalização.

Durante o primeiro projeto de modernização, não encontramos ações das ERF contrárias a essas iniciativas de mudança. Na representação dos agentes representantes das ERF elas eram enquadradas, de início, como algo interno à empresa e como algo aprovável dado o passado de ingerências políticas.

“Quando o Covas ganhou a eleição havia uma preocupação em criar um projeto de modernização [...]. Vamos dizer assim: era um projeto normal de reorganização da empresa. Aí, com a aprovação da privatização ele foi começando a tomar contexto e conteúdo diferente. Então, ele começou com uma proposta, era uma proposta de fazer alguma coisa mais internamente” (Ex-diretor do Sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário).

E, ainda, as ERF compartilhavam o reconhecimento de que algo tinha que mudar, porque a empresa tinha se tornado ineficiente, e concordavam com o discurso e as iniciativas de “um projeto para aumentar a eficiência” e mesmo de “dar uma enxugada” na empresa.

“Eu concordo que deveria se fazer um projeto para aumentar a eficiência delas. Talvez estivessem... porque veja: o grande problema das empresas é que elas eram muito sujeitas à política partidária. Isso era errado. Enchia de gente aqui dentro, indicado político. Isso nós nunca concordamos com isso aí. Então, precisaria mesmo dar uma enxugada, ver quem estava de cabide e mandar embora. Isso aí eu sempre concordei [...]. O Quércia indicou gente totalmente desqualificada para presidente, para diretor, para gerente. Ele deu uma derrubada na empresa violenta [...]. Aí com o

Quércia a empresa começou ter um monte de gente mesmo, ficar mais ineficiente [...]. Nessa época nós estávamos todos no Sindicato. E a gente via isso com uma outra visão. De certa maneira, quando essa mudança depois ocorreu, por um lado, a gente achava que precisava mudar mesmo. Mas quando a gente viu o tipo de mudança que ia fazer a gente também achou que não era nada disso” (Engenheiro, ex-diretor do Sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário).

Em relação ao primeiro projeto de modernização, as ERF tiveram uma posição em muitos aspectos ambígua e contida. De um lado, focaram a atenção contra a formulação e o conteúdo do projeto de reestruturação do SEP e contra sua aprovação na Assembléia Legislativa. De outro lado, não perceberam, ou não explicitaram publicamente que a modernização tinha uma complementaridade umbilical com esse projeto. Dessa forma, devido a uma determinada face moral da modernização, as ERF e outros segmentos dos funcionários não tinham por que se oporem ou eram constrangidos se assim o fizessem.

Mas as tomadas de posição das ERF não eram voluntaristas. No fundo, as ERF estavam com o problema de como enquadrar as iniciativas de modernização e de como se posicionar. Em grande parte, as promessas do âmbito moralizante eram parte de suas reivindicações, alguns de seus itens eram edificantes da grandeza industrial da empresa e, em alguma proporção, elas incluíam a participação dos funcionários²⁷. Em consequência, suas ações públicas, em parte, reforçavam o discurso do alto clero e o sentido moral e legítimo de suas ações. E, por extensão, reforçavam alguns aspectos da viabilização da reestruturação do SEP, dado que as iniciativas do alto clero estavam em estreita sintonia com ela.

Muito dessa posição ambígua e contida se devia a uma coerência do Sindicato dos Eletricitários e das outras ERF com suas ações passadas, aos desdobramentos dessas ações — cristalização de uma determinada imagem negativa da empresa e dos seus funcionários — e ao enfraquecimento do poder de mobilização dos sindicatos diante de um cenário de retração do nível de emprego e ao medo do desemprego com o avanço do processo de privatização.

As ERF estavam sendo coerentes com posições tomadas no passado que contribuíram para a cristalização da imagem negativa que o corpo de funcionários e a empresa tinham frente a eles mesmos e frente à sociedade. Essa imagem foi cristalizada, em parte, devido às disputas entre segmentos do próprio corpo de funcionários em administrações passadas, especialmente no período do Governo Quércia (1987-1990). As disputas que aparecem com

²⁷ Por exemplo, no “*programa interno de economia*” a partir das propostas dos empregados, no “*programa empregado acionista*” para fortalecer o Clube de Investimentos dos Funcionários, e a própria participação do CRE na modernização, seja limitadamente formal, seja nas reuniões do alto clero.

mais redundância são aquelas capitaneadas pelo Sindicato dos Eletricitários em relação à direção da empresa.

“A nossa entrada no movimento sindical coincide com a mudança do governo do Estado. Se antes nós tínhamos uma posição muito mais participativa, com a vitória do Quércia as empresas se fecham. Então, os sindicatos eram vistos como uma coisa ruim, nociva [...]. Não existiu diálogo e nós partimos para o confronto, como reação a uma atitude muito autoritária que a empresa tinha, além dessas questões que eu mencionei: o desvio das características da empresa, nepotismo, corrupção, eram grandes marcas neste período. Então, a luta pela defesa de uma empresa pública já existia. Não tava colocada a bandeira da luta contra a privatização [...]. Até 90 a disputa principal era a defesa do serviço público contra os desmandos que eram praticados nesta empresa e que era generalizado [...] praticamente em todo o aparelho do Estado” (Ex-diretor do Sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário).

A luta interna da direção sindical petista *versus* a direção empresarial quercista desdobrou na formulação de denúncias dos desmandos, do inchamento do quadro e das ingerências na empresa. Essa imagem de que no período Quércia a empresa ficou inchada de funcionários para atender às demandas de correligionários partidários é amplamente compartilhada por outros entrevistados. Infelizmente, nossos dados quantitativos não nos permitem comprovar esse inchaço. De qualquer forma, a representação cristalizada na memória dos entrevistados nos dá conta de que o processo tenha sido muito real não só naquela administração. No entanto, mais real do que poderia assegurar um comprovante empírico, esse processo se tornou real na medida em que foi transformado em um dado compartilhado e inegável pelo conjunto mais amplo dos funcionários. Dessa forma, temos que a justificativa das ações de moralização e de mudanças organizacionais na empresa estavam ancoradas em um dado real e criado também com o conluio da principal força sindical.

Outro aspecto que deu força à criação dessa imagem negativa da empresa e de seus funcionários e à sua propalação é que, sobremaneira, o corpo técnico da empresa, os engenheiros que não fizeram carreira gerencial, ressentia de ter perdido espaço na empresa. Dessa forma, ajudavam a ecoar o discurso dos desmandos e das ingerências políticas, que, desta ótica, deixava de aproveitar os quadros técnicos de excelência em proveito de apadrinhados e correligionários políticos. Os entrevistados do corpo técnico redundam em dizer que *“a coisa tinha chegado em um ponto que não tinha mais jeito”*. E não conseguiam colocar os problemas técnicos sem ressaltar sua causa na ingerência política, ou não conseguiam colocar a excelência técnica da empresa e dos seus técnicos apesar da existência de ingerências políticas.

“Com certeza foi levado até a privatização devido ao abandono que sofreram as empresas, por parte dos seus controladores, sobretudo o governo [...]. A empresa passou por um período de estagnação mesmo [...]. Foi um período que [...] existia uma influência política muito grande, existia um percentual de funcionários incapacitados, mas que estavam aqui politicamente e que não eram mandados embora [...]. Tecnicamente estava muito ruim uma vez que a maior parte das gerências, a direção da empresa toda, era indicada politicamente. Então, não existia um reconhecimento do valor das pessoas sobre o aspecto de capacidade de trabalho, de conhecimento. Era muito mais de indicação política, simpatias, coisas deste tipo. Na verdade o governo, tudo isso, procurou o caminho da privatização. Não tinha outro caminho a não ser esse” (Engenheiro Sênior, funcionário — mais de 30 anos de casa).

De qualquer forma, os agentes das mais variadas posições no espaço que estamos tratando não negavam que havia excessos no corpo de funcionários, que havia ingerências políticas, que havia gente sem competência e sem profissionalismo ocupando cargos. Mais uma vez, a proposta de fazer algo para tornar a empresa mais eficiente, mais profissional e sem ingerências, não só era aceita como tinha escudos que protegiam a sua negação ou contestação. Assim, no momento das investidas políticas da SEESP e do alto clero, nem a principal força sindical podia negar tais fatos e nem mesmo tais investidas políticas que procuravam se firmar também na justificativa de que estavam sendo levadas a cabo em parte para repará-los.

Outro aspecto dessa imagem negativa da empresa e dos funcionários é que ela não se restringiu a produzir seus efeitos somente internamente.

“Nós tínhamos passado por algumas experiências internamente onde a disputa em relação a um governo corrupto e uma administração corrupta na [EC] fez com que a nossa credibilidade perante a sociedade e aos empregados crescesse. Então, foi um momento de muito fortalecimento [...]. Mas quando a gente denunciava sistematicamente, um negócio sistemático, os desmandos da [EC] para tentar coibir, ao mesmo tempo em que você tentava fazer isso através da denúncia nos jornais, na justiça e da ação sindical, ao mesmo tempo você também piorava a imagem da empresa. Então, é um período delicado porque a ação de defesa das empresas [...] no fundo no fundo jogava gasolina na fogueira da privatização. E ela aumentava perante a grande massa de pessoas despolitizadas de que realmente a empresa não tinha jeito, de que nós tínhamos uma situação irreal em relação à realidade brasileira. Então, o discurso do Collor de que as empresas eram elefantes brancos, o Estado era um elefante branco, contraditoriamente se fortalecia [...]. A constatação é que na medida em que você faz a defesa eles se apropriam disso dizendo: ‘olha não tem mais jeito, o negócio é privatizar’. Essa política de denúncia também acabou fazendo com a população naquele período achasse que a privatização poderia ser uma saída importante. Foi muito difícil lutar contra a privatização. Tinha apoio popular, a palavra privatizar os serviços públicos tinha apoio na sociedade [...]. Esse nível de

denúncia que nós fazíamos aqui acontecia no país inteiro [...]. Era um período também de fim do crescimento econômico, o país passava por dificuldades, as empresas estatais elas tinham salários e vantagens que não eram percebidas pela maioria da população. Então, havia uma campanha muito sistemática contra essas vantagens: ‘o funcionário público não trabalha, empregado de estatal é marajá’. Então, você tinha muito discurso do ‘vamos acabar com os marajás’. E os marajás éramos nós; os trabalhadores das empresas estatais e do serviço público” (Ex-diretor do Sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário).

Podemos considerar que na medida em que o Sindicato dos Eletricitários tentava alianças externamente para resolver suas disputas internas, ele também produzia uma imagem da empresa externamente que não era a das melhores e que se reforçava com representações congêneres geradas em outros campos. Posteriormente, essa imagem, juntamente com o medo do desemprego, redundou em constrangimentos às ações dos funcionários contra a privatização ou em constrangimentos às possíveis ações de resistência ou reorientação das mudanças na empresa.

Os sindicalistas reconhecem em uníssono que no momento de “*luta contra a privatização*” os funcionários, sejam eletricitários, sejam engenheiros, estavam em recuo devido ao medo do desemprego e à dimensão negativa da imagem pública das empresas estatais e de seus funcionários. Instados a falar sobre quais ações levaram a cabo afora a político-institucional, os sindicalistas redundavam em reconhecer a fraqueza do sindicato por causa de uma debilidade dos funcionários por esses motivos.

“Procuramos fazer reuniões com os engenheiros, fomos várias vezes à Assembléia discutir com deputados, fizemos alguns congressos contra isso [...]. O pessoal estava com medo, estava com receio de tomar posição. A grande verdade é que o pessoal não tomava posição. Quer dizer, vamos fazer uma greve? Vamos fazer um pronunciamento? O pessoal recuava” (Engenheiro, ex-presidente do Sindicato dos Engenheiros, ex-funcionário).

Por um lado, os filiados estavam temerosos de colocar em risco o emprego em um período reconhecidamente de desemprego. E, ainda, eles reconheciam que, em acréscimo, pesava o fato de terem trabalhado exclusivamente em uma só empresa e terem idade acima de 40 ou 45 anos. Somados esses fatores, uma reinserção era tida como impossível.

“Difícil porque a gente via naquela época [1995] já o mercado tava o mercado fechado para pessoas, por exemplo, com mais de 40 anos. Já naquela época era um problema seríssimo arranjar mercado de trabalho [...]. Você não tendo nada, nenhuma resposta do mercado. Mandei 40 currículos e nem resposta não tive” (Engenheiro, presidente do Sindicato dos Engenheiros, funcionário).

Por outro lado, os sindicalistas se viram isolados sem o apoio do que chamam de “*opinião pública*” e dos próprios filiados que também refletiam o não-apoio da opinião pública e o medo do desemprego.

“O problema era político. Quando você perde o espaço institucional, fica tudo mais difícil. E quando você perde na opinião pública, fica mais difícil ainda. Então, era um período onde a gente tinha perdido a luta institucional porque foram eleitos governos com a proposta de privatizar. E nós estávamos perdendo na opinião pública. Então, estava todo mundo recuado, quer dizer, fazia o que podia, mas bastante recuado” (Ex-diretor do Sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário).

Em conclusão, o ambiente de desemprego e a imagem negativa da empresa e dos seus funcionários explicam, em grande parte, a posição ambígua e contida das ERF frente à modernização. Dessa forma, o empreendimento do alto clero estava diante de uma situação duplamente favorável: uma parte do corpo de funcionários o apoiava e podia se expressar sobre ele; os que não apoiavam, os que resistiam, ou os que podiam fazer críticas de algumas de suas faces ou de seus projetos, não podiam se expressar publicamente de modo confortável e audível.

RESPOSTAS AOS FUNCIONÁRIOS: AS PRELIMINARES DA VIOLÊNCIA SIMBÓLICA NO DESMANTELAMENTO DO CORPO DE FUNCIONÁRIOS

Os funcionários da EC estavam inquietos diante de um cenário de quebra de acordo, de iniciativas de mudanças, de mudanças de fato e pleno de incertezas frente ao futuro. As perguntas sobre a demissão de funcionários eram quase que um desdobramento lógico que partia das suas intervenções logo em seguida às explicações do alto clero sobre as estratégias da empresa para o futuro. Em resposta às inquietações transformadas em perguntas, de modo geral, neste período, foram veiculadas justificações em torno de três pontos básicos.

Primeiro, a de que o enxugamento do quadro iria ocorrer contando com as aposentadorias. Naquele momento, começou-se a usar com mais frequência o termo pré-aposentados, como referência aos funcionários que tinham tempo de trabalho efetivo suficiente para a aposentadoria. A área de recursos humanos da empresa promoveu diversas palestras de esclarecimentos e informações aos pré-aposentados sobre as mudanças na previdência social, sobre a previdência complementar, sobre demais assuntos relacionados à previdência social e à aposentadoria e sobre o Programa de Incentivo à Aposentadoria que a empresa tinha relançado desde o início do ano (JO: JUN-JUL, SET, DEZ, 1995; DATA

ROM; Entrevistas). Ao mesmo tempo as aposentadorias estavam sendo solicitadas pelos próprios funcionários, devido às incertezas geradas com as propostas governamentais de mudanças na previdência social, especialmente o possível fim do adicional de periculosidade. Nos primeiros 7 meses de 1995, cerca de 5.9% dos funcionários da empresa se aposentaram, e 6.5% assinaram a “*carta de intenção*”, isto é, deram entrada no pedido de aposentadoria (JO: JUN-JUL, SET, DEZ, 1995; DATA ROM; Entrevistas). Entretanto, nos anos subsequentes, conforme a proposta de privatização da empresa ganhou mais evidências e, na medida em que os desdobramentos da modernização causam impactos sobre todo o corpo de funcionários, as inseguranças da falta de garantias de emprego em uma empresa privada e os conflitos que eclodiram entre os segmentos do corpo de funcionários geraram um novo conjunto de microconstrangimentos para que os funcionários engrossassem a fila de pedido de aposentadoria.

Outro ponto básico em torno do qual se davam as justificações para os cortes que iriam ocorrer era um princípio seletivo pretensamente moral, profissional e justo, que relembra ao conjunto dos funcionários o que eles também tomavam por dado: que dentre eles se encontravam aqueles funcionários fantasmas, incompetentes, apadrinhados, etc., que seriam justamente os que iriam ser cortados. É o que nos mostra a explanação modal do presidente da empresa, nos primeiros dias de seu mandato: “*os empregados tidos como incompetentes mais aqueles que não aparecem na empresa serão os primeiros a integrar uma possível lista de dispensas*” (JO: JAN, 95). É preciso sublinhar que explicações como essa, consideradas incontestáveis e justas, são encontradas igualmente nas entrevistas com líderes sindicais, e em publicações do Sindicato dos Eletricitários, como veremos mais adiante.

E terceiro, as respostas, por um lado, asseguravam que a empresa iria manter o número de empregos e, por outro, apresentavam o recurso a treinamentos e à transferência de cargos, de áreas de trabalho e mesmo de cidade como meio de os funcionários se converterem ao novo perfil que seria exigido. As respostas, aqui em particular o exemplo modal das do Secretário Estadual de Energia, diziam que o processo de reestruturação das empresas do setor não “*visava o enxugamento de quadros*”. No final do processo, haveria “*não mais e não menos que a mesma quantidade de postos de trabalho*”. Elas afirmavam que seguramente iria acontecer uma mudança no perfil do funcionário requerido. Segundo essa explicação, até então, os funcionários tinham atuado em empresas grandes e em áreas muito especializadas. Daquele momento em diante, seria exigido deles um perfil “*mais ágil, menos especializado e mais amplo em seus conhecimentos*”. O funcionário teria que ser um “*profissional multidisciplinar*”, quer dizer, que entendesse de técnica, de economia, de administração, de

política, de sociologia, etc. E para isso haveria “*processos de retreinamento, reciclagem e de desenvolvimento profissional*” (JO: ABR, 1995).

Em conclusão, as explanações como as três básicas citadas eram respostas necessárias, eram justificações públicas a uma situação nascente de quebra de acordo implícito ou explícito com os mecanismos de institucionalização das reciprocidades constituídos desde os anos 70: fundamentalmente, os benefícios instituídos nos anos 70 e 80 como uma forma de encorajar e manter o vínculo e a lealdade, ou seja, as ações expansivas e inclusivas que atingiram e se incrustaram em outras esferas da vida dos funcionários além da do trabalho — a carreira exclusivamente na empresa, segura, minimamente ascendente, coroada com uma aposentadoria com proventos semelhantes aos do tempo da ativa e acompanhada por um sistema de previdência social que se estendia à saúde, ao lazer, à família, etc.; a realização profissional; a remuneração relativamente melhor que as alternativas possíveis; o mercado de trabalho interno; cursos e treinamentos; etc.

Em grande medida, essas explanações também compõem um quadro de violências simbólicas que induziam à desvalorização dos saberes técnicos especializados por áreas, típico dos agentes constituintes de um modelo de empresa dos engenheiros.

“O prejuízo maior na realidade foi principalmente no ânimo dos empregados [...]. Quando chega alguém e diz ‘você tem que esquecer tudo’, na realidade isso, no fundo, é uma mensagem de desvalorização profissional: ‘você que está trabalhando aqui há um tempão, então você não sabe nada, quem sabe somos nós que estamos vindo de fora, e agora vai ser assim’ [...]. Isso tirou dos empregados um sentimento de confiança neles mesmos, na empresa da qual eles achavam que faziam parte” (Engenheiro, ex-diretor do sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário).

Essas explanações marcam o início da exacerbação de conflitos latentes que se tornaram progressivamente avivados. De início, essa exacerbação se deu especialmente entre os funcionários que estavam mais perto da aposentadoria e os que estavam mais distantes.

“Saí contrariado [...]. Somando deu os 30 anos [...]. A grande maioria que estava com tempo para aposentar acabou pedindo para sair porque não estava agüentando o ambiente. Pressão: ‘porque quem está na hora de sair tem que sair porque vai ter que deixar lugar para os outros que não têm tempo’ [...]. Pressão vinha de todos os lados [...]. Quando a gente conversava com as pessoas que trabalhavam na parte do pessoal, elas mostravam para a gente mesmo que a empresa vai diminuir, vai mandar gente embora. Quem não for embora vai pegar lugar de quem podia ficar mais tempo porque tem muita gente nova [...]. A gente vai sentindo pressão até nas conversas

com as pessoas: ‘eu preciso ter o emprego, tem gente aqui que pode ir embora’. Vai afetando a gente” (Engenheiro, baixo clero, ex-funcionário).

Em grande média, estamos falando também de composições com a violência simbólica, principalmente pela submissão dos colegas-concorrentes. Mais do que explicar e se justificar para os funcionários, os arautos da modernização, a partir do capital simbólico que tinham, e com o auxílio de consultores e acadêmicos, exerciam uma violência sobre a representação dos funcionários. Eles procuravam impor princípios de visão e divisão do mundo, conhecimentos legítimos do sentido dos rumos da empresa, dos seus profissionais, do Estado e da sociedade de modo geral. Este ponto é fundamental porque os funcionários ficaram sem dar respostas e, em grande medida, reconheceram a autoridade de quem falava e o que se falava, e incorporaram e extravasaram pela horizontal, reproduzindo a desclassificação em seus pares.

Cabe considerar também que no embate pela definição e redefinição da empresa, em alguma medida, as ERF terminaram compartilhando os pontos principais de um reenquadramento cognitivo da empresa que estava sendo difundido e praticado com o primeiro projeto de modernização. Tratemos da proposta do Sindicato dos Eletricitários para a reestruturação do SEP como uma proposta das ERF, pois todas colaboraram com sua formulação²⁸. No momento da sua publicação, em maio de 1996, internamente, os cardeais da modernização estavam finalizando o primeiro projeto de modernização, entregando seus relatórios e se reunindo com a empresa de consultoria Andersen Consulting, que estava avaliando esses relatórios. Externamente, o projeto de reestruturação do SEP tramitava na Assembléia Legislativa.

A proposta das ERF visava a “*constituição de uma empresa única*” que permitiria “*racionalidade funcional*”, “*ganhos de escala*”, “*redução real de custos*” e deveria ter “*descentralização e autonomia da gestão*”, “*centros de custos*”, “*modelo produtivo, gestão e controle acionário*” (Revista *Se liga!*, Maio 1996). A análise do conteúdo da proposta das ERF revela que elas compartilhavam muitos dos pontos das propostas empreendidas pelo alto clero com a modernização. São eles: (a) centros de custos; (b) introdução do paradigma da qualidade e competitividade; (c) alienação acionária, ainda que com a manutenção do controle pelo Estado; (d) parcerias com a iniciativa privada para viabilizar a expansão da geração de

²⁸ “*Reestruturação do Setor Elétrico Paulista, tem tudo a ver com você*”. Esse é o título do número da revista com a proposta das ERF para a reestruturação do SEP. A proposta foi apresentada em 5 páginas com o título: “*Empresa Única: a proposta dos trabalhadores para a reestruturação do setor elétrico paulista*” (Revista *Se liga!*, Maio 1996, nº 1) (confira as notas nº 25 e 26).

energia; (e) descentralização das atividades de geração, transmissão e distribuição, regionalização da atividade de distribuição e definição de unidades de gestão com autonomia administrativa, contabilidade própria e caracterização de responsabilidades próprias; (f) “*limpeza gerencial*”, diminuição dos níveis hierárquicos e de altos postos de trabalho (Revista *Se liga!*, Maio 1996).

Dessa forma, as ações dos cardeais do alto clero, resultantes da aplicação de estruturas cognitivas específicas em um espaço social com constrangimentos específicos, ganharam algum espaço e criaram situações, representações e dados sobre a realidade que se tornaram parte do “*taked for granted*” neste espaço. Podemos considerar que, em alguma medida, os planos do alto clero, ou o “*modelo de empresa*” que estava prescrevendo e realizando, ganharam repercussão porque continham princípios compartilhados como legítimos pelo restante dos funcionários, incluindo os sindicalistas mais combativos. Neste ponto caberia consultar uma bibliografia mais ampla para investigar o maior circuito de legitimidade das prescrições do alto clero. Esse circuito estaria informando as proposições próprias das ERF e produzindo coincidências com as do alto clero. Esta parte é um dos limites deste artigo, que apontamos como questão relevante a ser pesquisada.

Deve-se ressaltar que é certo que havia resistências do corpo de funcionários à modernização, especialmente do próprio corpo gerencial da empresa, como redundante nas entrevistas, por exemplo: “*quando você falava de mudar processo, aí é outra coisa, aparece resistência que você nem imagina, por exemplo, gente que não acredita ou acha que não deve mudar*” (Engenheiro, alto clero, ex-funcionário). Entretanto, inúmeras realizações dos planos do primeiro projeto de modernização ocorreram. Essas realizações objetivas têm o efeito de reforçar o sentido das ações propostas. E ainda deve-se somar a isso o fato de que pelo menos alguns desses sentidos eram compartilhados e, desta forma, minimamente legítimos no âmbito da empresa.

CONCLUSÃO

Podemos ter algumas conclusões sobre os desdobramentos das ações dos agentes no espaço social que estamos tratando. Uma é a de que, com o mínimo de legitimidade e de realização, as ações do alto clero, especialmente seus desdobramentos, tiveram o efeito de abrirem determinadas alternativas para a empresa, para os funcionários, e para alguns de seus segmentos, e certamente tiveram o efeito contrário de fechar outras dentre as possíveis. O reenquadramento cognitivo da empresa incrustado nas propostas das ERF pode ser entendido

como uma guinada em direção a determinadas alternativas que foram abertas a partir da dinâmica dos agentes no espaço social que estamos lidando.

Não estamos dizendo que o primeiro projeto de modernização teve grandes efeitos sobre a empresa, sobre os seus funcionários e sobre outros agentes como as ERF, a SEESP, os possíveis investidores, etc. Ao contrário, os cardeais da modernização reconhecem que tinham dificuldades para levá-lo adiante. De qualquer forma, vários de seus projetos e planos foram realizados dentro da estrutura organizacional vigente.

A outra conclusão que podemos tirar é a de que os cardeais do alto clero, por conta da posição objetiva neste espaço social, das suas disposições, do seu capital simbólico conseguiram a mobilização dos outros agentes, a imposição da sua representação de empresa e a canalização da energia social em direção a fazê-la acontecer — por meio da violência simbólica. Quer dizer, um conjunto de agentes não somente estendia o tapete para o processo de privatização em marcha, como também o impulsionava fazendo com que as prescrições de seus arautos virassem realidade. Entretanto, essas ações não tiveram algum avanço somente devido ao reconhecimento do seu rol de modernidade ou atualização. Em grande parte, elas estavam blindadas e impulsionadas por seu sentido moral e isso incluiu diversos segmentos dos funcionários na trama.

Em meados de 1996 foi anunciado que a modernização entraria em uma nova fase; basicamente, os processos de trabalho seriam redesenhados e integrados em uma nova estrutura organizacional, isto é, a empresa passaria por uma reengenharia de processos e por uma reestruturação organizacional. Esse anúncio e sua divulgação aconteceram em um momento de confluência de alguns acontecimentos decisivos: (a) ele era também o anúncio da entrada em cena da empresa de consultoria Andersen Consulting²⁹ contratada para implantar uma nova estrutura organizacional e um novo modelo de gestão que seriam resultantes dos trabalhos que seriam conduzidos pela Andersen, seriam coordenados e aprovados pelo alto clero e seriam executados pelo baixo clero; (b) em julho de 1997 o Programa Estadual de Desestatização e Parcerias com a Iniciativa Privada foi aprovado; (c) logo após essa aprovação, foi anunciada a licitação para a contratação das empresas de consultoria que iriam realizar os estudos para avaliar o preço mínimo pelo qual a EC iria a leilão; (d) subseqüentemente começou a convocação dos funcionários que iriam trabalhar no segundo projeto de modernização, o baixo clero; (e) e, por fim, teve início a seleção dos funcionários

²⁹ Trata-se da empresa de consultoria Andersen Consulting. A empresa forneceu consultoria para a reestruturação organizacional de várias empresas dos SEP, SEB e demais ex-estatais.

que iriam realizar cursos de administração, finanças, economia, recursos humanos e custos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP).

A partir de meados de 1996 o pânico tomou conta dos funcionários. É neste ambiente que o segundo projeto de modernização teve início. A idéia de preparação para a privatização e o segundo projeto de modernização, como realização concreta dessa idéia, tornou-se o centro das atenções, alianças e disputas na empresa, tornou-se um campo de forças: todas as forças sociais presentes na EC e mesmo externas a ela agiam em referência a ele, se confrontavam ou se alinhavam em referência a ele. Desde então, a principal preocupação dos funcionários de modo geral era com os desdobramentos da modernização, mais especificamente se estariam empregados na nova estrutura. As ERF voltaram-se para a empresa, para a modernização e para outras formas de participar da preparação para a privatização. Os constrangimentos às suas ações foram potencializados pela divisão e hierarquização dos funcionários em função do número pequeno dos que foram escolhidos para atuar no segundo projeto de modernização e para realizar os cursos supracitados. Instauro-se na empresa uma divisão entre os da empresa do passado e os que estariam na empresa do futuro. Isso implicou em individualização dos funcionários, em alinhamento com o alto clero e em perda de fonte de informações pelas ERF. Enfim, a modernização continuou. Tratamos da segunda modernização em outro trabalho (Pedroso Neto, 2005).

Referências Bibliográficas

- AMSTRONG, P. The costs activity-based management. **Accounting Organizations and Society**, n.27, p. 99-120, 2002.
- BALAZS, G.; FAGUER, J. P. Une nouve forme de management l'évaluation. **Actes de la Recherche en Sciences Sociale**, Paris, n. 114, p.68-78, 1996.
- BALAZS, G.; PIALOUX, M. Crise du travail et crise du politique. **Actes de la Recherche en Sciences Sociale**, Paris, n. 114, p.3-4, 1996.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL — BNDES. Privatização no Brasil: 1990-1994; 1994-2002, 2002 (publicação preparada pela área de desestatização e reestruturação. www.bndes.gov.br).
- BARBOSA, M. L. O. **Reconstruindo as minas e planejando os gerais**: os engenheiros e a construção de grupos sociais. 1993. 292 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) — Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade de Campinas. 1993.
- BAUDELLOT, C.; GOLLAC, M. L'informatique au travail. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n.134, p. 03-21, 2000.
- BEAUD, S.; WEBER, F. **Guide de l'enquete de terrain**. Paris: La Decouverte, 1998. 328p.
- BIAZZI, L. A. et al. **Descentralização e privatização nos setores de infra-estrutura no Estado de São Paulo**. São Paulo: Fapesp/Edições Fundap. 1999. 376.p.

- BOA NOVA, A. C. **A percepção da cultura da CESP**. São Paulo: Escrituras, 1999.
- BOA NOVA, A. C. **Da Light à Eletropaulo: permanência e mudança na cultura de uma empresa**. São Paulo: Editora Escrituras. 2002.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **Le nouvel esprit du capitalism**. Paris: Gallimard, 1999. 843 p.
- BOLTANSKI, L.; TREVENOT, L. **De la justification**. Les économies de la grandeur. Paris: Gallimard, 1991. 483 p.
- BOURDIEU, P. **A economia das trocas lingüísticas**. São Paulo: Edusp, 1996.
- BOURDIEU, P. A gênese dos conceitos de habitus e de campo. In: _____ **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989a.
- BOURDIEU, P. **La noblesse d'étate: grandes écoles et esprit de corps**. Paris: Les Editions de Minuit, 1989. 575p.
- BOURDIEU, P. **Les structures sociales de l'économie**. Paris: Seul, 2000. 296 p.
- BOURDIEU, P. **Meditações Pascalianas**. Tradução Segio Miceli Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2001. 324 p.
- BOURGUIGNON, A.; CHIAPELLO, E. The role of criticism in the dynamic of performance evaluation systems. **Critical Perspective on Accounting**. Disponível em: <<http://www.elsevier.com/locate/cpa>>. Acesso em: 12 dec. 2004.
- CARTER, C.; CROWTHER, D. Unraveling professions: the case of engineers in a british regional electricity company. *Critical Perspectives on Accounting*, v.11, p.23-49, 2000.
- CEZARD, M.; GOLLAC, M.; ROUGERIE, C. L'ordinateur, outil de travail et bien culturel. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n.134, p. 4-19, 2000.
- CHAMAS FILHO, A. **Terceirização de serviços nas redes de distribuição de energia elétrica da CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz**. 2001. 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSCar, São Carlos. 2001.
- CHANDLER JUNIOR, A. D. The emergence of managerial capitalism. In: ZUKIN, A, DIMAGGIO, P. J. **Structures of capital: the social organization of the economy**. Cambridge, UK/New York: Cambridge University Press, 1990.
- CHIAPELLO, E.; FAIRCLOUGH, N. Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. **Discourse & Society**, London, v.13, n.2, p.185-208. 2002.
- COLE, R. **Strategies for learning: small-group activities in American, Japanese, and Swedish industry**. Berkeley: University of Califórnia Press. 1990. 338 p.
- COMBESSIE, J. C. **La méthode em sociologie**. Paris: La Decouverte, 2001. 124 p.
- COMPANIA PAULISTA DE FORÇA E LUZ — CPFL. **Memória histórica da CPFL: Companhia Paulista de Força e Luz**. São Paulo: CPFL, 1992. 57 p.
- CONRAD, L. A structuration analysis of accounting systems and systems of accountability in the privatised gás industry. **Critical perspectives on accounting**, v.16, 2002.
- COUTINHO, M. C.; CARBONERA, S. T. Reestruturação em uma empresa pública: vivências de trabalhadores remanescentes. In: ENCONTRO NACIOANL DE ESTUDIOS

- DO TRABALHO – ABNT, 8, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PROPLAM –FEA-, Universidade de São Paulo, 2003. (CD-Rom).
- CROMPTON, G.; JUPE, R. Such a silly scheme: the privatization of britain's railways 1992-2002. **Critical perspectives on accounting**, v.14, p.617-645, 2002.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATISTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. **Perfil do setor elétrico no Brasil e em São Paulo**. São Paulo: DIEESE, 2001.
- DEZALAY, Y.; GARTH, B. A dolarização do conhecimento técnico profissional e o estado: processos transnacionais e questões de legitimação na transformação do estado, 1960-2000. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.15, n. 43, p.163-172, Jun. 2000.
- DIMAGGIO, P. Culture and economy. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R (Eds.) **The Handbook of Economic Sociology**, New Jersey: Princeton University Press, 1994, p. 647-671.
- DIMAGGIO, P. J. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. (Org.) **The new institutionalism in organizational Analysis**. Chicago: University Chicago Press, 1991.
- DONADONE, J. C. **Os hunos já chegaram!:** dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. 2001. 124 f. Tese (Doutorado em Engenharia) — Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- DONADONE, J. C. **Reestruturação produtiva e mudanças Organizacionais:** a difusão dos sistemas participativos na década de 1980. 1996. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1996.
- DUSSERT, F.; CEZARD, M.; GOLLAC, M. Taylor va au marché: organisation du travail et informatique. **Travail et employ**, n. 54, 1992. p. 4-20.
- ELIAS, N. **A Sociedade de Corte**. Tradução de Ana Maria Alves. Lisboa: Editorial Estampa, 1995. 240p.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- FLIGSTEIN, N. **The Transformation of corporate control**. Cambridge: Harvard University Press, 1993. 391p.
- GOLLAC, M. et al. Informatisation: l'entrée du marché dans l'organisation. **Revue Française de Gestion**, Paris, n.118, p. 102-114, 1998.
- GOLLAC, M.; VOLKOFF, S. Citius, altius, fortius. L'intensification du travail. **Actes de la recherche en sciences sociales**, n.114, 1996.
- GOMES, A. C.; DIAS, J. L. M.; MOTTA, M. S. **Engenheiros e economistas:** novas elites burocráticas. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1994. 148 p.
- GRÜN, R. **A revolução dos gerentes brasileiros**. São Carlos: Edufscar, 1995.
- GRÜN, R. Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 14, n. 41, p. 121-140, 1999.
- HENRY, O. Entre savoir et pouvoir. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n. 95, p.37-54, 1992.

- HENRY, Odile. Henry Le Chatelier et le taylorisme. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n. 113, p. 79-88, 2000.
- HIRATA, H. S. Transfert et adaptation des pratiques de gestion et d'organisation: entreprises françaises au Brésil. **Rapport de Recherche**, Version Préliminaire. GEDISST-CNRS, Paris. 2000. 34p.
- HIRSCH, P. M. Undoing the managerial revolution? Needed research on the decline of middle management and internal labor markets. In: SWEDBERG, R. (Ed). **Explanations in economic sociology**. New York: Russel Sage Foundation, 1993.
- KALLEBERG, A. L. Nonstandard employment relations: parti-time, temporary and contract work. **Annual Reviews Social**, n. 26, p.341-65, 2000.
- KOCH, C. Entreprise resource planning: information technology as a steamroller for management politics?. **Journal of organizational Change Management**, v.14, n.1, p.64-78. 2000.
- LEAL FERREIRA, C. K. Privatização do setor elétrico no Brasil. In: PINHEIRO, A. C.; FUKASAKU, K. (Eds.). **A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. p. 179-220.
- LEME, A. A. **A reestruturação do setor elétrico brasileiro: uma abordagem sociológica acerca da privatização**. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) — Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2003.
- LOUREIRO, M. R. L'ascension des économistes au Brésil, **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n.108, p. 70-78, 1995.
- LOUREIRO, M. R. L'internationalisation des milieux dirigeants au Brésil. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n. 121/122, p.42-51, 1998.
- LOUREIRO, M. R. **Os Economistas no governo**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997. 201 p.
- LUCENA, C. A. **Aprendendo na luta: a história do sindicato dos petroleiros de Campinas e Paulínia**. São Paulo: Publisher Brasil, 1997. 147p.
- MARTINS, L. **Estado capitalista e burocracia no Brasil pós-64**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985. 265 p.
- MARTINS, L. **Politique et developpement économique, structures de pouvoir et systemes de decisions au Bresil, 1930-1964**. Paris: Editions Antrophos, 1976.
- MEDEIROS, R. A. **O capital privado na reestruturação do setor elétrico brasileiro**. São Paulo: Eletropaulo, Departamento de Patrimônio Histórico. Dissertação (Mestrado em Engenharia) — Programa de Pós Graduação em Engenharia, Universidade Federal de Rio de Janeiro/Coppe, 1993, 1996. 271 p.
- MELLO JUNIOR, L. R. Privatização e governança empresarial no Brasil. In: PINHEIRO, A. C.; FUKASAKU, K. (Eds.). **A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. p. 71-102.
- MENGER, P. M. **Portrait de l'artiste em travailleur: metamorphose du capitalism**. Paris: Seuil/La Republique des Idées. 2002.

- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- MEYER, M. W.; O'SHAUGHNESSY, K. Organizational design and the performance paradox. In: SWEDBERG, R. (Ed.). **Explanations in economic sociology**. New York: Russel Sage Foundation, 1993.
- PEDROSO NETO, A. J. **A privatização do setor elétrico paulista: suicídio de um grupo**. 385 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) — Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal de São Carlos, 2005.
- PIALOUX, M. Stratégies patronales et résistances ouvrières. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n. 114, p.5-20, 1996.
- PINGELLI, R. L.; TOLMASQUIM M. T.; LINHARES, J. C. **A reforma do setor elétrico no Brasil e no mundo**. Uma visão crítica. Rio de Janeiro: Ed. Relume Dumará, 1998. 203 p.
- PINHEIRO, A. C.; FUKASAKU, K. (Eds.). **A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000, p. 179-220.
- SILVEIRA, R. **A CESP: fatos precursores de sua gênese**. São Paulo: Cesp, 1987. (série testemunho do processo de eletrificação no Brasil).
- SOUZA, M. L. **Empresa, representações e mentalidades: da Light à Eletropaulo um caso no setor de energia do Estado de São Paulo**. 2000. 195 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) — Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Araraquara, Araraquara. 2000.
- TAVARES DE ALMEIDA, M. H. Negociando a reforma: a privatização de empresas públicas no Brasil. **Dados**, v. 42 n.3 Rio de Janeiro, 1999.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- THIOLLENT, M. J. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquête operária**. 3. ed. São Paulo: Editora Polis, 1982. 270 p.
- TOLMASQUIM, M. T.; OLIVEIRA, R. G.; CAMPOS, A. F. **As empresas do setor elétrico brasileiro: estratégias e performance**. Rio de Janeiro: Edições CENERGIA, 2002. 184 p.
- USEEM, M. Shareholder power and the struggle for corporate control. In: SWEDBERG, R. (Ed.). *Explanations in economic sociology*. New York: Russel Sage Foundation, 1993.
- VASCONCELLOS, M. D. L'internationalisation des écoles de gestion au Brésil. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n. 121-122, 1998.
- VEBLEN, Thorstein. **The engineers and the price system**. Kitchener: Batoche Books, 2001. 104 p.
- VILLETTE, M. **L'homme qui croyait au management**. Paris: Seuil, 1988. 189 p.
- VILLETTE, M. L'accès aux positions dominantes dans l'entreprise. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n. 4, p.98-101, 1975.
- VILLETTE, M. Une technologie sociale d'ingénieur-conseil. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n.54, p.45-56, 1984.
- VILLETTE, M. **Sociologie du conseil en management**. Paris: Éditions La Découverte, 2003. 122 p.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês da produção.** São Paulo: Fapesp/Anablume. 1999. 298p.